

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму
Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Єрмоєнко Радіон Вячеславович

УДК 338.33

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Формування стратегії диверсифікації СФГ «АГРО-СТЕП»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Ткачук В. І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та туризму

д.е.н., професорка _____ Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК,

завідувач навчальної лабораторії

технології ресторанної справи _____

С. А. Мутасова

АНОТАЦІЯ

Єрьоменко Р. В. Формування стратегії диверсифікації СФГ «АГРО-СТЕП». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У роботі проведено дослідження формування стратегії диверсифікації на підприємстві. Вивчено теоретичні основи управління процесом формування стратегії диверсифікації на підприємстві. Запропоновано напрями удосконалення управління процесом формування стратегії диверсифікації на підприємстві. Розраховано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, диверсифікація, стратегія диверсифікації, диверсифіковане зростання.

ANNOTATION

Eremenko R. V. Formation of diversification strategy of SFG «AGRO-STEP». - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 051 «Economics». – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

In the work, a study of the formation of the diversification strategy at the enterprise was carried out. The theoretical foundations of managing the process of forming a diversification strategy at the enterprise have been studied. Directions for improving the management of the diversification strategy formation process at the enterprise are proposed. The socio-economic efficiency of the proposed measures is calculated.

Keywords: strategy, strategic management, diversification, diversification strategy, diversified growth.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Зміст та завдання стратегії диверсифікації у забезпеченні розвитку підприємства.....	8
1.2. Види та підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФГ «АГРО-СТЕП».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика та рівень стратегічного розвитку підприємства.....	18
2.2. Діагностика сучасного стану та умов розвитку стратегічних напрямів ведення бізнесу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФГ «АГРО-СТЕП».....	29
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікованого розвитку підприємства.....	29
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії диверсифікації на підприємстві.....	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічних змін конкурентного середовища, що зумовлено, передусім, розвитком науково-технічного прогресу, прискоренням глобалізації міжнародної економіки, загостренням боротьби на ринках, провідні підприємства намагаються налагоджувати раціональні способи організації своєї діяльності. Одним з таких напрямів стратегічного розвитку бізнесу є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. При цьому, головними проблемними питаннями, що виникають, є неоднозначність трактування власне понять «диверсифікація», «стратегія диверсифікації» та встановлення меж доцільності впровадження стратегій диверсифікованого зростання у діяльності підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Отже, диверсифікацію слід вважати як можливість, так і певним ризиком для будь-якого підприємства. Саме тому правильний вибір стратегії диверсифікації є актуальним питанням, яке потребує ґрунтовного дослідження.

Необхідність диверсифікованого зростання окремих підприємств визначається вичерпністю внутрішніх джерел розвитку ефективності виробництва в базових сферах діяльності або зростанням обсягів власного капіталу. Отже, диверсифікацію потрібно розглядати не лише як спосіб запобігання кризі на підприємстві, проте й як стратегію його майбутнього розвитку.

Обраний напрям досліджувався багатьма зарубіжними та українськими вченими, а теоретичні основи формування стратегії диверсифікації розглядалися в наукових працях М. Армстронга, С. Попової, О. Мазуренка, К. Богачевської, Н. Белякової, І. Ансоффа, Я. Белоущенко, Н. Рудика, З. Шершньової, І. Манаєнко, О. Орлової та інших науковців. Водночас, зважаючи на динамічні трансформації ринкового середовища виникає необхідність проведення подальших наукових розвідок за цією тематикою, особливо в питаннях формування стратегії диверсифікації розвитку

вітчизняних підприємств аграрної сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та розробка прикладного інструментарію удосконалення формування стратегії диверсифікації підприємства. Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- вивчити зміст та завдання стратегії диверсифікації у забезпеченні розвитку підприємства;
- дослідити види та підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та оцінити рівень стратегічного розвитку підприємства;
- провести діагностику сучасного стану та умов розвитку стратегічних напрямів ведення бізнесу підприємства;
- здійснити обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікованого розвитку підприємства;
- провести оцінку ефективності реалізації запропонованої стратегії диверсифікації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії диверсифікації підприємства СФГ «АГРО-СТЕП».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад управління процесом формування стратегії диверсифікації підприємства СФГ «АГРО-СТЕП».

Методи дослідження. Науковою базою дослідження виступають абстрактно-логічний, діалектичний, табличний та графічний методи. Прикладні аспекти вивчались із застосуванням методів порівняльного аналізу, групування, вибіркового дослідження, соціологічних опитувань.

Інформаційними джерелами дослідження стали законодавчі й нормативні акти України, довідкова література, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з проблеми дослідження, фінансова звітність підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Основні результати

дослідження оприлюднені:

1. Колесник Н. М., Мазуренко К. О., Єрмоєнко Р. В., Дем'янчук І. С. Завдання та переваги реалізації стратегії диверсифікації підприємства. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 219-220.

2. Колесник Н. М., Мазуренко К. О., Єрмоєнко Р. В., Дем'янчук І. С. Підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства. Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 182-184.

3. Колесник Н. М., Мазуренко К. О., Єрмоєнко Р. В., Дем'янчук І. С. Зміст та значення стратегії диверсифікації підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 38-39.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що проведено прикладне обґрунтування та розроблено рекомендації щодо удосконалення методичної бази формування стратегії диверсифікації на досліджуваному підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 41 сторінці друкованого тексту. Робота містить 10 таблиць та 6 рисунків. Список використаних літературних джерел налічує 45 джерел, що викладені на 4 сторінках. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та завдання стратегії диверсифікації у забезпеченні розвитку підприємства

В умовах ринкових відносин більшість всесвітньо відомих міжнародних компаній починали власний бізнес з невеликих підприємств з одним видом діяльності, які обслуговували локальні або регіональні ринки. У перші етапи розвитку такої фірми номенклатура її товарів, робіт, послуг локалізована і є стандартизованою. Головними напрямками діяльності «незрілих» компаній є збільшення обсягів збуту, зростання частки місцевого ринку, забезпечення лояльності потенційних споживачів до товарів фірми [3, с.65].

Через певний проміжок часу, за умов забезпечення позитивної тенденції розвитку бізнесу, широта асортименту продукції розширюється, і компанія починає застосовувати можливості галузевого, територіального або продуктового розгалуження ринку, переходячи від локального ринку до регіонального, потім до національного та міжнародного. Допоки компанія має вагомі прибуткові можливості розробляти та впроваджувати перспективи зростання в певній галузі (ринку), не виникає бажання та необхідності здійснювати диверсифікацією. Проте нинішні конкурентні переваги фірми здатні нівелюватися завтра, коли смаки споживачів трансформуються, на ринку виникнуть нові товари, поглибитися конкуренція з боку національних виробників та зарубіжних імпортерів або зросте конкурентна сила постачальників та споживачів. Отже, коли потенціал росту компанії починає відчутно падати, скорочується попит на її продукцію, вона повинна здійснити стратегічний вибір: або посилити власну агресивність в боротьбі з конкурентами за частку обслуговуваного ринку, або здійснювати диверсифікацію в інші сфери бізнесу [24, с.78].

Можна стверджувати, що чим би підприємство не займалося, завжди назріває так званий «поріг зростання», після якого потрібно робити вибір: зупинитися, або забезпечувати рух вперед, прокладаючи усе нові напрями. В цьому випадку виникають проблеми альтернативи вибору - якого типу, в якому напрямі проводити диверсифікацію. Виводячи на ринок за рахунок диверсифікації відповідний асортимент нової продукції, підприємство може значною мірою збільшити власну конкурентоспроможність та послабити можливі ризики [11, с.265].

Нині розроблено значну кількість визначень та понять термінів «диверсифікація» та «стратегія диверсифікації». У перекладі з латинської мови «diversificatio» – це зміна, різноманітність (diversus – різний, facere – робити).

Окремі наукові дефініції понять «диверсифікація» та «стратегія диверсифікації» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції понять «диверсифікація» та «стратегія диверсифікації»

Автор	Визначення
Білецька К.О. [6, с.4]	Диверсифікація - це процес розширення діяльності підприємства шляхом введення нових продуктів, ринків або технологій.
Брінь П.В. [10, с.173]	Стратегія диверсифікації - це вибір та розвиток нових бізнес-напрямків для нейтралізації ризику та збільшення вартості підприємства.
Гевко О.Б. [14, с.100]	Диверсифікація - це процес розширення підприємства через уведення нових продуктів або ринків на основі його історичної структури та ресурсів.
Гудзь О.Є. [18, с.17]	Стратегія диверсифікації полягає в управлінні ризиками та забезпеченні вирішення невизначеності через різноманітність бізнес-напрямків.
Згурська О.М. [24, с.78]	Диверсифікація - це процес використання різних інвестиційних можливостей для зменшення ризику та підвищення доходів.
Король Б.О. [29, с.34]	Стратегія диверсифікації - це використання внутрішніх ресурсів та компетенцій для розвитку нових бізнес-напрямків.
Манаєнко І.М. [34, с.17]	Диверсифікація - це процес впровадження нових продуктів або послуг у різних сферах діяльності для зменшення загального ризику.
Міщенко А.П. [35, с.276]	Стратегія диверсифікації - це мікс бізнес-напрямків, що мають різний рівень ризику та вибрані для забезпечення стабільності підприємства.
Піпко Е. [38, с.57]	Диверсифікація - це стратегія, спрямована на розвиток бізнесу через використання та управління різноманітними корпоративними ресурсами.
Цогла О.О. [44, с.148]	Стратегія диверсифікації - це використання організаційної культури для розширення діяльності підприємства у різні галузі.

Джерело: складено за [6; 10; 14; 18; 24; 29; 34; 35; 38; 44]

Отже, представлені визначення показують різноманітність підходів вчених до тлумачення стратегії диверсифікації та її основних принципів.

Також, можна навести загальні підходи відомих вчених щодо напрямів дослідження стратегії диверсифікації підприємства у вигляді табл. А1 Додатку А. Це лише загальні описи підходів цих вчених до дослідження стратегії диверсифікації підприємства.

Сутність стратегії диверсифікації полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом введення нових продуктів, послуг, ринків або технологій. Основна стратегічна мета полягає в розширенні бізнесу компанії і зменшенні ризиків, пов'язаних з концентрацією на одному напрямку чи ринку [44, с.148].

Головні завдання реалізації стратегії диверсифікації включають ті, що наведені на рис. 1.1.

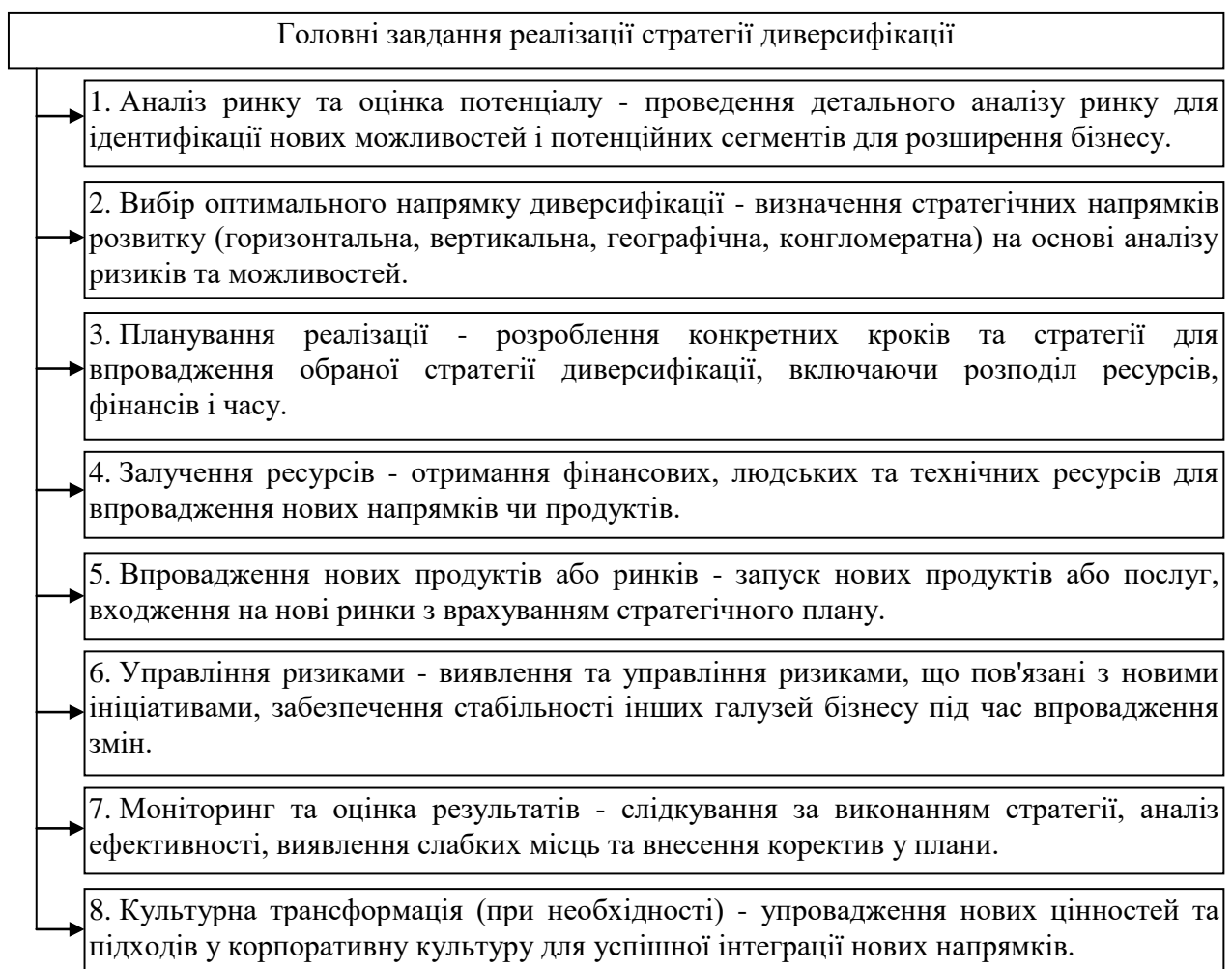


Рис. 1.1. Головні завдання реалізації стратегії диверсифікації

Джерело: складено за [20; 32]

Визначені завдання вимагають відповідальності, систематичного підходу та уваги до деталей для успішної реалізації стратегії диверсифікації.

Розвиток стратегії диверсифікації підприємств полягає у створенні інвестицій та ресурсів у різноманітні галузі чи ринки, що може бути доцільним з кількох причин [6; 27]:

1. Ризикове розподілення. Диверсифікація дозволяє зменшити загальний ризик для підприємства. Якщо один сегмент ринку переживає занепад, інші галузі можуть компенсувати втрати.

2. Розширення аудиторії. За допомогою диверсифікації можна звернутися до різних цільових аудиторій або ринків, збільшуючи потенційну базу клієнтів.

3. Використання синергій. Деякі галузі можуть мати синергетичні ефекти, дозволяючи підприємству ефективніше використовувати ресурси або навички, які можуть бути застосовані в кількох напрямках.

4. Адаптація до змін. Різноманіття в бізнес-портфелі дозволяє підприємству легше адаптуватися до змін у суспільстві, технологіях або економіці.

5. Стабільність при непередбачуваних умовах. Диверсифікація допомагає забезпечити стабільність підприємству під час економічних криз або несприятливих умов.

Хоча диверсифікація може бути корисною, важливо збалансувати цю стратегію, оскільки надмірна розсіяність може призвести до розтягнутості ресурсів та втрати фокусу. Тому вирішення, коли і як розширювати діяльність, є ключовим у здійсненні ефективної стратегії диверсифікації для будь-якого підприємства.

Менеджмент підприємства повинен обирати різноманітні, раціональні підходи до проведення диверсифікації господарської діяльності. Привабливість галузей для здійснення диверсифікації розвитку компанії відмінна в короткостроковому та довгостроковому періодах. Отже, фінансові здатності збиткових, посередніх за фінансовою спроможністю та процвітаючих компаній

визначають різні стратегії диверсифікації. Так, з метою втілення довгострокових цілей, які дають можливість розширити ринки збуту, пропонується стратегія високого прибутку. В іншому випадку, при боротьбі компанії за виживання, прогнозувати та сподіватися на значний прибуток не доводиться [15, с.231].

Стратегія диверсифікації для розвитку підприємства на ринку має кілька переваг, які охарактеризовано на рис. А1 Додатку А.

Під час дослідження необхідності проведення диверсифікації з точки зору системи стратегічного управління підприємства необхідно провести наступні дії [26; 37]:

- об'єктивно оцінити перспективи одержання доходу (прибутку), провести детальну діагностику використання корпоративних ресурсів для реалізації переваг за схемою «риннок-продукція-конкуренція»;

- здійснити узгодження коротко- та довгострокових цілей розвитку без досягнення швидкого успіху з подальшим швидким падінням;

- управлінська система має збігатися зі стратегією зростання компанії;

- повинно бути здійснене чітке узгодження заходів ризикового страхування (ймовірність додаткових інвестицій) в разі форс-мажорних обставин;

- застосовуючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, вищі керівники, передусім, повинні оцінити поточне стратегічне становище компанії та його стратегічні зони господарювання, діагностувати проблеми функціонування бізнес-портфеля, сформулювати стратегічні цілі і, відповідно, розробити стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття стратегії диверсифікації надзвичайно різнопланове та не має єдиного визначення. Науковці розглядають його з різних боків, адже неможливо не зважати на динамічний розвиток суспільства. Враховуючи представлені в роботі наукові дефініції, вважаємо, що стратегія диверсифікації охоплює це не тільки зміну номенклатури продукції, що виготовляється, але й кардинальну переорієнтацію

галузових ринків, розподілення ризиків та скорочення залежності від циклічності розвитку поточного бізнесу та впливу факторів бізнес-середовища.

1.2. Види та підходи до формування стратегії диверсифікації підприємства

Стратегічну диверсифікацію будемо розглядати, як форму розподілу капіталу компанії між різноманітними об'єктами вкладення з метою скорочення ризиків ведення господарської діяльності [13, с.114]. В контексті такого розуміння процесу формування стратегії розподілення фінансових ресурсів поміж стратегічними господарськими підрозділами, або зонами господарювання, виділяють відповідні види диверсифікації, які наведено на рис. 1.2.

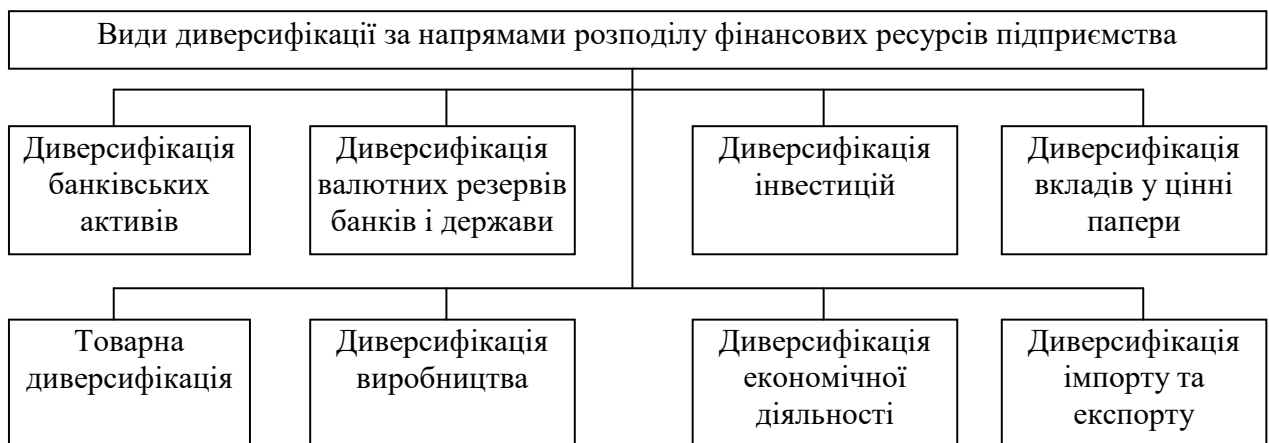


Рис. 1.2. Види диверсифікації за напрямками розподілу фінансових ресурсів підприємства

Джерело: складено за [26; 40]

Розглянемо більш детально види диверсифікації, сформовані за напрямками розподілу фінансових ресурсів підприємства [40, с.35]:

а) диверсифікація банківських активів, передбачає їх розподіл з-поміж, можливо, більшого числа позичальників з метою мінімізації кредитного ризику, пов'язаного з неспроможністю певних позичальників оплатити кредит;

б) диверсифікація валютних резервів банків та держави відбувається на основі включення в них (резерви) певних іноземних валют з метою постійного здійснення розрахунків та захисту їх від ризиків валютних змін;

в) диверсифікація інвестицій передбачає їх розподіл за певними видами вкладів та різними термінами з метою скорочення втрат, пов'язаних з ймовірними змінами кон'юнктурних умов розвитку міжнародного та внутрішнього ринків;

г) диверсифікація вкладів у цінні папери, тобто розпорошення існуючого капіталу на придбання різних паперів за типами, галузями, термінами погашення з метою мінімізації ринкових ризиків;

д) товарна диверсифікація (диверсифікація продукції, що виготовляється) – розширення номенклатури, модифікація продукції, яка вже виготовляється, трансформація виду продукції, що виробляється компанією, освоєння нових типів виробництв з ціллю закріплення освоєних сегментів на певному ринку, зростання ефективності виробництва, одержання економічної вигоди, зниження ризику банкрутства;

е) диверсифікація виробництва, тобто одночасне вкладення ресурсів у розвиток численних, не зв'язаних між собою видів виробничої діяльності з метою охоплення нових товарних ринків, скорочення ймовірних ризиків, пов'язаних з відповідним зниженням попиту на встановлений раніше освоєний вид виробництва;

ж) диверсифікація економічної діяльності передбачає збільшення активності великих компанії, підприємств та певних галузей, що виходять за межі операційної діяльності, з метою зростання ефективності діяльності, закріплення власних позицій на диференційованих ринках;

з) диверсифікація імпорту чи експорту, тобто розподіл постачання матеріальних ресурсів, технологій поміж різноманітними джерелами (країнами) з метою зменшення стратегічної залежності від певного одного джерела надходжень [22, с.154].

Стратегія диверсифікації може реалізовуватись з використанням різних підходів, згрупованих за відповідними ознаками (рис. А.3 Додаток А).

1. В залежності від ступеня диверсифікованості компанії поділяються на:

– з незначним ступенем диверсифікації – до 10% сукупної виручки та прибутку формують від збуту продукції, не спорідненої з основною діяльністю фірми;

– диверсифіковані – 30% сукупної виручки та прибутку отримують від диверсифікованих видів бізнесу;

– надзвичайно диверсифіковані – понад 50% виручки та прибутку формують від різних видів диверсифікації.

Отже, диверсифікованими слід вважати компанії, в яких 30% і більше сукупного обсягу доходів припадає на продукцію, що не зв'язана з основною діяльністю підприємства [31, с.105].

2. В середовищі українських підприємців поширена думка, що в сучасних умовах економічного розвитку успішна компанія має бути диверсифікована, причому за різними підходами: по постачальникам, ринкам збуту, асортименту продукції, видам діяльності тощо.

3. За галузями диверсифікація може отримувати експансію в родинні та неспоріднені галузі.

4. В залежності від напрямів втілення диверсифікації виділяють застосування таких різновидів стратегії диверсифікації [9, с.23]:

- пов'язана – концентрична;

- горизонтальна;

- вертикальна;

- незв'язана – конгломератна, яку деколи називають багатогалузева.

Провідним критерієм при визначенні конкретного підходу до здійснення стратегічної диверсифікації є принцип злиття. В ході функціонального злиття об'єднуються компанії чи їх підрозділи, що зв'язані процесом виробництва. При інвестиційному злитті консолідація відбувається безвідносно до спільності, пов'язаності процесів виробництва.

Концентрична (центрована) диверсифікація представляє собою розгалуження основної сфери діяльності бізнесу на основі реалізації нових типів продукції, що є аналогічні існуючим – освоєне виробництво залишається в центрі бізнесу. Втілення такої стратегії дає можливість залучити нові сегменти клієнтів-споживачів.

Горизонтальна диверсифікація апелює до пошуку можливостей збільшення розмірів бізнесу підприємства на освоєному ринку за рахунок розгалуження асортименту нових типів продукції, що вимагають нових технологій, які не пов'язані з освоєною основною сферою бізнесу у традиційних споживачах.

При горизонтальній диверсифікації можливе захоплення нових ринків продажу в нових географічних сегментах, коли формуються, придбаються або поглинаються компанії або їх підрозділи, що функціонують в інших регіонах держави [1, с.54].

В разі реалізації пов'язаної вертикальної диверсифікації здійснюється купівля, поглинання або включення до складу компанії нових виробництв, що органічно вливаються в технологічний ланцюжок існуючого підприємства з виготовлення існуючого продукту на фазах до або після освоєного виробничого процесу. Наприклад, до підприємства приєднуються окремі компанії (постачальники сировини, матеріалів і напівфабрикатів або збутових послуг), які забезпечують материнській компанії ефективніше виробництво власної продукції. Цей підхід використовується в тому випадку, коли компанія здатна збільшити власну рентабельність, контролюючи відмінні, важливі ланцюги виробництва та продажу продукції.

В сучасних умовах можливе використання різних підходів до реалізації стратегії вертикальної диверсифікації [24, с.78]:

- повна інтеграція всіх складових виробничого ланцюжка;
- часткова інтеграція, коли частину продукції компанія виробляє з власних матеріально-сировинних ресурсів, а частину придбає у інших фірм;

- квазі-інтеграція – формування альянсів між компаніями, в разі, коли вони зацікавлені в інтеграції без втрати прав власності.

Вертикальна диверсифікація часто втілюється в двох головних формах, які актуалізують напрям інтеграції розвитку та позицію компанії у виробничому ланцюжку [32, с.121]:

- пряма інтеграція, або інтеграція «вперед»;
- зворотна інтеграція, або інтеграція «назад».

В процесі прямої інтеграції компанія набуває статусу служби та здійснює функції, які реалізуються раніше дистриб'юторами – наприклад, транспортні, сервісні, збутові, пов'язані з основною діяльністю підприємства. Реалізується це з метою встановлення контролю над продажем товарів, кращого знання власних покупців [40, с.35].

При зворотній інтеграції компанія реалізує функції, які перед тим здійснювалися постачальниками – отримує контроль або поглинає джерела постачання сировини, напівфабрикатів, комплектуючих з метою забезпечення повного контролю над стратегічними ресурсами. Контроль направлений на формування гарантованого доступу до ресурсів, здешевлення їх поставок.

Процес реалізації стратегії диверсифікації підприємства включає кілька етапів, що представлені на рис. 1.4.

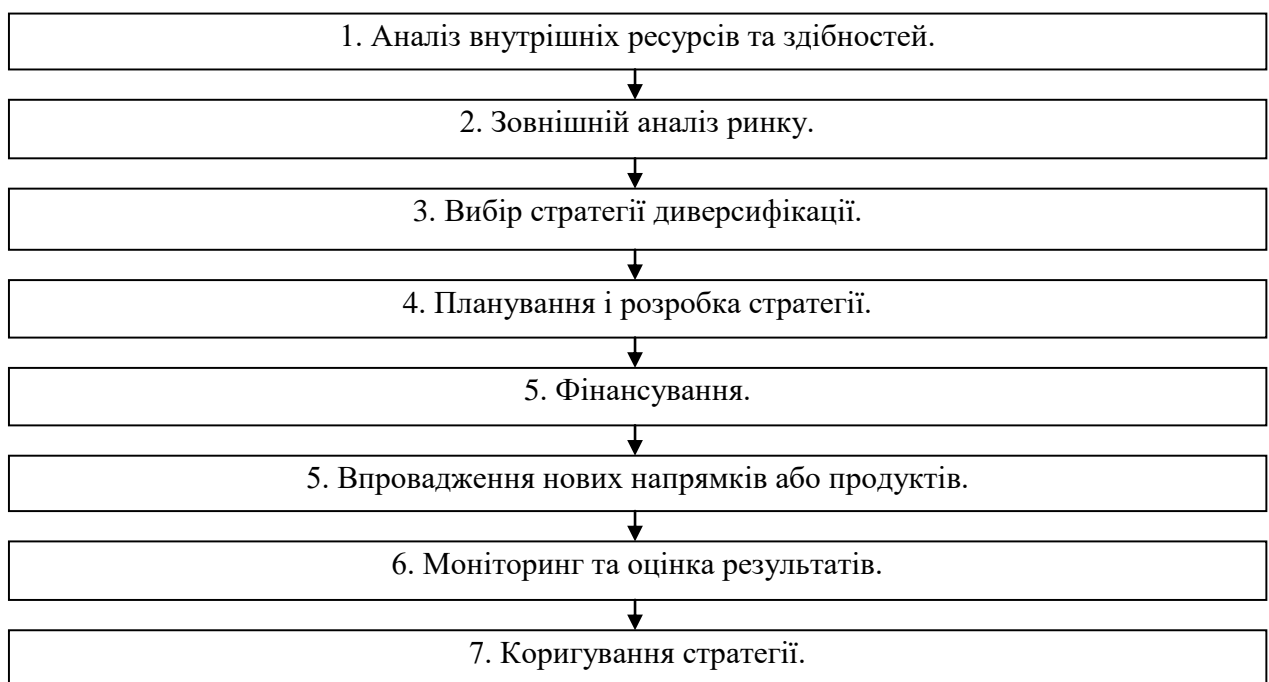


Рис. 1.2. Етапи процесу реалізації стратегії диверсифікації підприємства

Джерело: складено за [2; 16]

Таким чином, відповідні етапи представляють основні кроки процесу впровадження стратегії диверсифікації. Ключовим для успіху є постійний аналіз, оцінка результатів та гнучкість у внесенні змін для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФГ «АГРО-СТЕП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та рівень стратегічного розвитку підприємства

Об'єктом дослідження питань стратегічного управління диверсифікованим розвитком підприємства обрано селянсько-фермерське господарство «АГРО-СТЕП» (надалі – СФГ «АГРО-СТЕП»), яке засноване згідно з установчим договором. Сільськогосподарське підприємство сформоване на базі об'єднання грошових та майнових вкладів учасників та іншого майна й майнових прав.

Організаційно-правова характеристика підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства СФГ «АГРО-СТЕП»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повне найменування юридичної особи	СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО АГРО-СТЕП
Скорочена назва	СФГ «АГРО-СТЕП»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31583201
Дата реєстрації	07.12.2001 р.
Уповноважені особи	Волкова Марія Михайлівна
Розмір статутного капіталу	974200,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Фермерське господарство

Види діяльності	Основний: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 10.13 Виробництво м'ясних продуктів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 13372, Житомирська область, Бердичівський район, село Семенівка, вулиця Леніна, будинок 1

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, компанія СФГ «АГРО-СТЕП» зареєстрована 07.12.2001 р. за юридичною адресою: Україна, 13372, Житомирська область, Бердичівський район, село Семенівка, вулиця Леніна, будинок 1. Керівником організації є Волкова Марія Михайлівна. Розмір статутного капіталу складає 974200,00 грн. На момент останнього оновлення даних 08.12.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Стратегічна мета діяльності підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» - це управління земельними ресурсами, вирощування та виготовлення продукції рослинництва для задоволення потреб населення, насичення національного ринку високоякісною продукцією сільськогосподарського виробництва та послугами, одержання прибутку та інвестування його в інтересах учасників фермерського господарства, членів трудового колективу та стратегічний розвиток підприємства в цілому.

Предметом діяльності СФГ «АГРО-СТЕП» є вирощування зернових та (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Організаційна структура управління СФГ «АГРО-СТЕП» представлена на рис. Б.1. Додатку Б. Отже, для СФГ «АГРО-СТЕП» побудована лінійно-функціональна структура управління, що базується на наступних принципових положеннях: прозорий розподіл праці, ієрархічність системи керівництва, встановлення формальних правил та процедур.

Дослідження показали, що як стратегічно орієнтована соціально-економічна система СФГ «АГРО-СТЕП» складається з двох підсистем:

– керована. До неї належать усі елементи та підсистеми, що забезпечують

повноцінний процес виробництва матеріальних благ або надання послуг);

– керуюча (об’єкт та суб’єкт управління). До такої системи належать усі елементи та підсистеми, що забезпечують управлінський процес, тобто процес спрямованого впливу на персонал та ресурси керованої системи. В цілому вони формують внутрішнє середовище СФГ «АГРО-СТЕП».

Усі працівники, що власною працею приймають участь у господарській діяльності СФГ «АГРО-СТЕП» на основі трудового договору, а також відповідних форм, що регламентують їх трудові відносини з фермерським господарством, становлять його трудовий колектив. Отже, проведемо діагностику динаміки загальної структури персоналу СФГ «АГРО-СТЕП» за даними у табл. Б.1 Додатку Б.

Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. загальна чисельність персоналу СФГ «АГРО-СТЕП» зменшилась на 21 особу. При цьому, чисельність управлінського персоналу скоротилась на 13 осіб, що засвідчує про залучення більш кваліфікованих спеціалістів у аграрній сфері. Водночас, кількість виробничого персоналу зменшилась у 2022 р. відносно 2020 р. на 8 осіб, що пов’язане з недоліками їх мотивації та відсутністю кар’єрного чи професійного росту на підприємстві.

Для наочного уявлення про розмір об’єктів землекористування СФГ «АГРО-СТЕП», потрібно проаналізувати склад та структуру земельних угідь у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура сільськогосподарських угідь СФГ «АГРО-СТЕП»

Види угідь	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	площа, га.	%	площа, га.	%	площа, га.	%	
Площа сільськогосподарських угідь	1118	100	1120	100	1119,8	100	100,16
В тому числі:							
рілля	999	89	1001	89	1001	89	100,20
сіножаті	110	10	110	10	110	10	100,00
пасовища	9	1	9	1	8,8	1	97,78

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз показав, що в період з 2020 р. по 2022 р. в господарстві кардинальних змін щодо землекористування не спостерігалось. Тільки в 2021 р. додалось 2 га ріллі. Оскільки усі земельні угіддя є орендованими, то можна констатувати про те, що СФГ «АГРО-СТЕП» має досить стабільне становище та люди довіряють менеджменту цього сільськогосподарського підприємства, чого неможна сказати про більшість подібних підприємств України.

Основні економічні показники діяльності підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності СФГ «АГРО-СТЕП»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	40866,3	45176,2	54497,9	13631,6	33,36
Валовий прибуток, тис. грн.	5242,2	14356,7	18498,3	13256,1	у 2,52 р.б.
Чистий прибуток, тис. грн.	2115,5	8160,0	12009,6	9894,1	у 4,67 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	83019,3	102828,4	125536,5	42517,2	51,21
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	22533,8	23519,4	25720,5	3186,7	14,14
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	60485,5	79309,0	99816,0	39330,5	65,02
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	132	122	111	-21	-15,91
Фондовіддача, грн.	1,81	1,92	2,12	0,31	16,83
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	170,71	192,78	231,72	61,01	35,74
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	309,59	370,30	490,97	181,38	58,59
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,68	0,57	0,55	-0,13	-19,19

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

В результаті представленої діагностики можна стверджувати, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу СФГ «АГРО-СТЕП» становили 40866,3 тис.грн. Водночас, загальний обсяг чистого прибутку СФГ «АГРО-СТЕП» становив 12009,6 тис.грн., що на 9894,1 тис.грн., або у 4,67 разів більше, ніж у 2020 р. Аналіз показав, що середньорічна вартість активів компанії у 2022 р. збільшилась на 42517,2 тис.грн., або на 51,21 %, що сягало значення 125536,5 тис.грн. Аналіз засвідчив, що у 2022 р. відбулося певне зростання значення

показника фондівдачі, а саме на 10,31 грн., або на 16,83 %, що складало 2,12 грн. У 2022 р. продуктивність праці на підприємстві становила 490,97 грн./людину, що на 181,38 тис.грн., або на 58,59 % більше, ніж у 2020 р.

Характеристика майна підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» та джерел його формування за балансом представлена у табл. Б.2 Додатку Б. В процесі аналізу встановлено, що загальна вартість майна компанії СФГ «АГРО-СТЕП» у 2022 р. складала 138368,9 тис.грн., що на 45416,2 тис.грн., або на 48,86 % більше, ніж у 2020 р. Отже, вартість необоротних активів фірми становила 28692,2 тис.грн. (20,74 % частки в активах), а оборотних активів – 109676,7 тис.грн. (79,26 % частки в активах). Аналіз пасивів СФГ «АГРО-СТЕП» засвідчив, що власний капітал компанії складав питому частку в розмірі 43,59 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення зафіксовані на рівні 54,45 % структури.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» проаналізовано у табл. Б.3 Додатку Б. Аналіз показав, що у 2022 р. зафіксовано зростання суми чистого доходу від реалізації продукції СФГ «АГРО-СТЕП» на 13631,6 тис.грн., або на 33,36 %, що становило 54497,9 тис.грн. Відповідно, собівартість реалізованої продукції зросла на 375,5 тис.грн., або на 1,05 %, що становило 35999,6 тис.грн. СФГ «АГРО-СТЕП» відзначалося позитивним значенням чистого фінансового результату у 2022 р., в обсязі 12009,6 тис.грн., що на 9894,1 тис.грн., або у 4,67 разів більше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» представлена у табл. Б.4 Додатку Б. За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що компанія СФГ «АГРО-СТЕП» протягом досліджуваного періоду відзначалася достатньо високими значенням окремих показників фінансового стану. Визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні більше 1 у 2022 р. становив 1,46, що на 0,11 пункти більше, ніж у 2020 р. Чистий оборотний капітал підприємства у 2022 р. становив 34333,4 тис.грн., що на 16864,7 тис.грн., або на 96,54 %

більше, ніж у 2020 р. Водночас, можемо констатувати, що у 2022 р. значення коефіцієнту автономії було незадовільним на рівні 0,44, що на 0,02 пункти, або на 4,16 % більше, ніж у 2020 р. Компанія СФГ «АГРО-СТЕП» здійснювала власну виробничо-господарську діяльність у 2022 р. ефективно, про що свідчать вагомі значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.2. Діагностика сучасного стану та умов розвитку стратегічних напрямів ведення бізнесу підприємства

Стратегія господарювання сільськогосподарського підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» направлена на зростання його конкурентоспроможності, що характеризується співвідношенням наступних груп факторів: зовнішнього та внутрішнього середовища. Головні задачі стратегічного менеджменту підприємства виявляються в тому, щоб забезпечувати чіткий баланс між організацією та зовнішнім конкурентним середовищем на основі створення конкурентоспроможного продуктового портфеля [38, с.55].

SWOT-аналіз - це важливий напрямок діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, що відображають умови розвитку стратегічних напрямів ведення бізнесу підприємства [15]. Методологія SWOT-аналізу передбачає передусім встановлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а потім визначення зв'язків між ними, що в майбутньому будуть використовуватись для розробки альтернативної стратегії диверсифікації розвитку існуючого портфеля бізнесів СФГ «АГРО-СТЕП».

Використаємо зазначену вище методику для встановлення стратегічних дій щодо розробки альтернативних напрямів диверсифікованого зростання на ринку. З цією метою встановимо сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та загрози, та згрупуємо їх у відповідну матрицю SWOT- аналізу.

Характеристика сильних та слабких сторін конкурентного розвитку бізнесу СФГ «АГРО-СТЕП» представлена в табл. Б.5 Додатку Б.

Характеристика можливостей та загроз стратегічного розвитку на ринку СФГ «АГРО-СТЕП» представлена в табл. Б.6 Додатку Б.

Виходячи з результатів діагностики внутрішнього стану та досліджень зовнішнього середовища, проведемо SWOT-аналіз для встановлення стратегічних напрямів розвитку бізнес-портфеля СФГ «АГРО-СТЕП» (табл. 2.4).

Результати дослідження стратегічних напрямів розвитку
за результатами SWOT- аналізу СФГ «АГРО-СТЕП»

Фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішні можливості (O)	<p>СіМ</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги СФГ «АГРО-СТЕП» може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності СФГ «АГРО-СТЕП» може розширити обсяги виробництва сільськогосподарської продукції</p>	<p>СлЗ</p> <p>На основі можливості СФГ «АГРО-СТЕП» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення нвиробництва, компанія може мінімізувати атаки з боку потужних конкурентів, невдалі диверсифікації, «хворобу великої компанії» та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>
Зовнішні загрози (Т)	<p>СіЗ</p> <p>Маючи високу прибутковість і рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення країни. А завдяки диференціації продукції та видів бізнесу, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску потужних конкурентів</p>	<p>СлЗ</p> <p>Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також СФГ «АГРО-СТЕП» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку</p>

Джерело: розроблено автором

Отже, використовуючи власні сильні ринкові позиції, діагностику ринкової позиції, конкурентні переваги СФГ «АГРО-СТЕП» здатне диверсифікуватись шляхом виходу в нові сегменти ринку, обслуговувати нові цільові сегменти споживачів; також завдяки значній прибутковості сільськогосподарське підприємство здатне підвищити доходи населення; маючи потужні виробничі можливості СФГ «АГРО-СТЕП» здатне розширити обсяги виробництва сільськогосподарської продукції.

В процесі дослідження стратегічних аспектів формування диверсифікованих напрямів розвитку СФГ «АГРО-СТЕП» доцільно провести формування портфельної продуктової стратегії підприємства. Отже, проаналізуємо стан існуючого портфеля бізнесів підприємства, сформуємо матрицю БКГ, визначимо конкурентну стратегію розвитку на ринку.

Мета портфеля – одержання конкурентних переваг, які можуть бути реалізовані при наявності відмінних стратегічних напрямків розвитку (різних бізнесів). Мета портфельного аналізу – дослідження існуючого та запланованого до розвитку набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для формування управлінських рішень щодо збереження або зміни складу господарського «портфеля» [41, с.165].

З метою проведення портфельного аналізу СФГ «АГРО-СТЕП», передусім, необхідно ідентифікувати його СОБ (стратегічні одиниці бізнесу), виходячи з результатів діагностики стратегічного бачення та визначених об'єктів господарювання компанії. Таким чином, в процесі попередньої діагностики нами встановлено, що основними СОБ підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» є здійснення наступних видів бізнесу у сфері аграрного виробництва:

1. Вирощування зернових культур – СОБ – 1.
2. Вирощування сої - СОБ – 2.
3. Вирощування овочевої продукції - СОБ – 3.
4. Виробництво м'ясної продукції – СОБ – 4.
5. Вирощування соняшника – СОБ – 5.
6. Вирощування аграрної продукції в теплицях – СОБ – 6.

Важливим кроком здійснення портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць з метою визначення сучасного стану та перспектив розвитку (в тому числі перспектив стратегічної диверсифікації) загального портфеля бізнесів підприємства СФГ «АГРО-СТЕП».

Матриця «зростання-частка ринку» або БКГ формується наступним чином. Горизонтальна вісь відображає частку ринку, яку посідає кожна СОБ. Ця частка визначається на основі бенчмаркінгового порівняння обсягів аналогічної

продукції, реалізованої ринковим лідером. Якщо компанія реалізує певного продукту менше, ніж ринковий лідер, то такий товар потрапляє в праву половину матриці, якщо більше – то в ліву половину матриці. Вертикальна вісь відображає річний темп зростання продукту певної галузі. Діаметр кола кожної СОБ пропорційний до найбільшого обсягу продажу даного продукту [22, с.123].

Першим етапом створення матриці БКГ будемо вважати ідентифікацію найбільших конкурентів СФГ «АГРО-СТЕП» та темпів зростання на ринку в 2022 році для кожної СОБ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка частки ринку та темпів зростання СФГ «АГРО-СТЕП» в 2022 році

СОБ	Обсяг реалізації, тис.грн.	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Найбільший конкурент	Обсяг реалізації, тис. грн.	Відносна частка ринку
СОБ – 1	31564	4,4	3,4	ТОВ «Зоря Полісся»	9284	1,00
СОБ – 2	2826	13,4	6,6	ТОВ «Зоря Полісся»	428	1,00
СОБ – 3	2228	12,1	3,2	СТОВ «Перемога»	696	1,00
СОБ – 4	3911	8,3	0,85	СТОВ «Заря»	4601	1,00
СОБ – 5	13799	5,2	7,8	СФГ «Демидіївське»	1769	1,00
СОБ – 6	170	18,2	0,25	ТОВ «Зоря Полісся»	682	1,00

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами представленої діагностики визначено, що найбільшими за відносною часткою на ринку є СОБ-2 та СОБ-5. Також, найбільш ризикованим (проте й перспективним щодо потенціалу зростання на ринку) напрямом бізнесу є СОБ-6 з відносною часткою ринку в розмірі 0,25.

За результатами представленої діагностики побудуємо матрицю БКГ для СФГ «АГРО-СТЕП» (рис. 2.1).

За результатами представленої стратегічного аналізу можна зробити загальний висновок про певну незбалансованість існуючого портфеля бізнесів підприємства СФГ «АГРО-СТЕП». Так, лідером в сформованому бізнес-портфелі є СОБ – 1 «Вирощування зернових культур». Цей вид продукції відзначається низькими темпами зростання на ринку – 4,4 %, та достатньо великою часткою на ринку – 3,4 пункти.

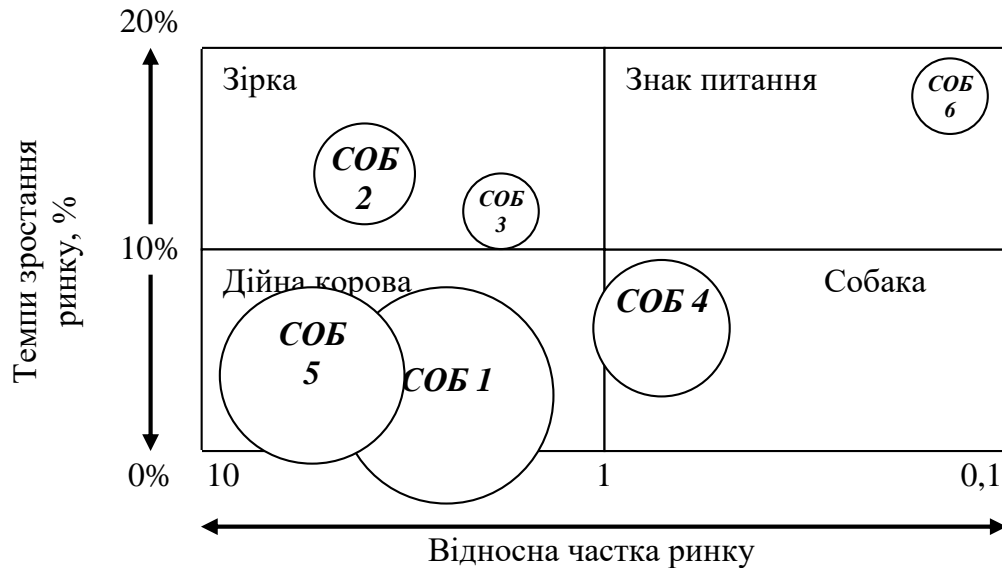


Рис. 2.1. Конкурентне становище СОБ СФГ «АГРО-СТЕП» на матриці БКГ

Джерело: побудовано автором

Водночас, на підприємстві виділяються два аутсайтери, СОБ– 4, 6. Ці напрями бізнесу підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» характеризуються невеликою часткою на ринку. Проте є одна деталь: якщо СОБ-4 характеризується низькими темпами зростання ринку і можливе вирішення питання щодо виведення з ринку даного виду бізнесу, то СОБ- 6, навпаки, знаходиться в зоні «знаків питання». Отже, СОБ-6 можна характеризувати, як новий перспективний вид бізнесу, який розвивається на швидкозростаючих ринках та потребує інвестиційної підтримки для забезпечення зростання.

Найбільш визначальним напрямом вибору стратегічних альтернатив СФГ «АГРО-СТЕП» є обґрунтування загальної корпоративної стратегії, що відображає розвиток стратегії щодо кожного СОБ підприємства. Далі необхідно визначити існуючі проблеми та переваги, що є у СФГ «АГРО-СТЕП» та сформулювати найбільш загальні рішення. Згодом ці рішення деталізуються за відповідними функціональними напрямками (табл. Б.7 Додатку Б).

Можна зробити висновок, що представлені вище альтернативні стратегічні напрями дозволить встановити стійкі конкурентні переваги компанії як на корпоративному, так і на функціональному рівні розвитку СФГ «АГРО-СТЕП».

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА СФГ «АГРО-СТЕП»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікованого розвитку підприємства

Дослідження показали, що вагомим значенням для формування альтернативних напрямів розвитку бізнес-одиниць підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» набуває вивчення стадії його життєвого циклу. Слід зауважити, що стратегічні альтернативи розвитку, і водночас цілі диверсифікованого зростання підприємства залежать від того, на якому етапі «життя» знаходиться конкретний бізнес СФГ «АГРО-СТЕП».

Отже, розробка стратегічних альтернатив диверсифікованого розвитку підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» має узгоджуватися зі стадіями життєвого циклу та стратегічними цілями ведення бізнесу господарюючої структури. Взаємозв'язок між цілями базової, виробничої та інвестиційної стратегіями підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» подано в табл. В.1 Додатку В.

За результатами проведеного дослідження визначено, що нині підприємство СФГ «АГРО-СТЕП» знаходиться у фазі економічного зростання, що характерно для стійкого бізнесу, який займає потужні позиції на регіональному аграрному ринку, та водночас ще не перейшов до стадії зрілості. На стадії зростання СФГ «АГРО-СТЕП» досягло значних успіхів на ринку та розгалужується за розмірами та сферами ведення бізнесу.

За таких умов, згідно з відомою моделлю «життєвих циклів організації» однією з найбільш раціональних стратегій розвитку бізнесу є впровадження різних підходів до диверсифікованого зростання.

Аналіз показав, що на стадії економічного зростання головними завданнями є розвиток та реалізація сукупності відповідних стратегічних альтернатив СФГ «АГРО-СТЕП» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Альтернативні стратегічні цілі розвитку на стадії економічного зростання бізнесу СФГ «АГРО-СТЕП»

Джерело: розроблено автором

Практика свідчить, що підприємство, зазвичай, не має в необхідних обсягах ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно втілювати у життя усі альтернативні напрями стратегічного розвитку. За таких умов потрібно здійснювати вибір на користь найперспективнішого напрямку розвитку.

В цьому контексті доцільно використовувати відому методику ієрархічної побудови «дерева рішень». У цій методиці застосовується послідовна структурна схема. Для побудови «дерева рішень» прийняті певні позначення елементів (подій) і логічних операцій. В основу аналітичного інструменту «дерева рішень» покладено структурованість, розгортаємість та ранжування стратегічних цілей. «Дерево цілей» з кількісними індикаторами, які застосовуються в якості одного із засобів при ухваленні рішень, і отримало назву «дерева рішень» [33, с.14].

«Головна перевага «дерева рішень» над іншими аналітичними методами - здатність пов'язати побудову цілей з діями, які підлягають втіленню в розвиток бізнесу сьогодні. При формуванні ієрархічного «дерева рішень» досягнення

мети кожного з рівнів моделі забезпечується комплексом заходів попереднього рівня. Кожен рівень «дерева рішень» повинен займати певне місце в ієрархічній послідовності, складеної на основі дотримання причинно-наслідкових зв'язків» [21, с.69].

На ієрархічній схемі «дерева рішень» найвище становище посідає кінцева мета (стратегічна ціль) вирішення проблемної ситуації. Застосування методу «дерева рішень» дає можливість:

- визначати напрями реалізації стратегічної мети з виконанням кількісної діагностики складності завдань, що виникають та оцінкою труднощів реалізації того чи іншого варіанту;

- поліпшувати якість рішень в умовах невизначеності.

Аналіз засвідчив, що компанія СФГ «АГРО-СТЕП» сформувала три стратегічні альтернативи щодо розвитку на ринку:

1. Збільшити фінансування заходів щодо стимулювання збуту продукції, яка наявна на ринку.

2. Вкласти кошти у розширення та удосконалення видів асортименту наявних продуктів.

3. Забезпечити розширення бізнесу за рахунок формування інвестування нових видів діяльності (диверсифікація).

За результатами оцінки фахівців підприємства СФГ «АГРО-СТЕП», реалізація кожної з альтернативних стратегічних цілей прогнозовано дозволить підвищити обсяги річного чистого фінансового результату підприємства на 5%.

В процесі реалізації відповідної альтернативи (стратегічної цілі) можливі наступні ситуації: стабільне зростання; стагнація; високі темпи інфляції.

Ймовірність реалізації кожної ситуації становить відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Результатом інвестування коштів СФГ «АГРО-СТЕП» буде окупність інвестицій, розрахована на основі коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами СФГ «АГРО-СТЕП».

Для вибору найперспективнішої альтернативи спеціалісти економічного відділу СФГ «АГРО-СТЕП» обробили необхідну інформацію та побудували дерево рішень, як представлено на рис. 3.2.

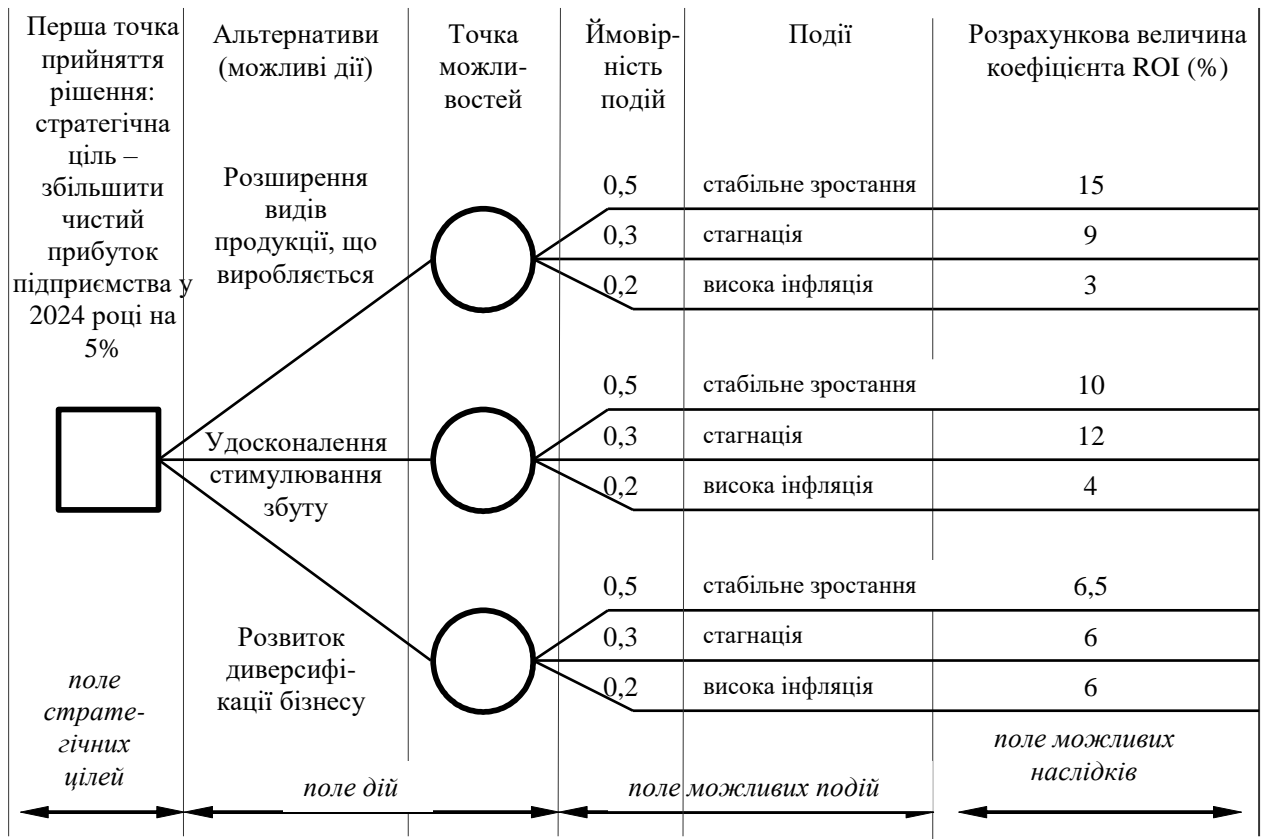


Рис. 3.2. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив стратегічного розвитку СФГ «АГРО-СТЕП»

Джерело: розраховано автором

Аналіз зазначеного графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1. Розраховуємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$A1 = (15,0 \times 0,5) + (9,0 \times 0,3) + (3,0 \times 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Так само розраховуємо показники для другої та третьої альтернатив:

$$A2 = (10,0 \times 0,5) + (12,0 \times 0,3) + (4,0 \times 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$A3 = (6,5 \times 0,5) + (5 \times 0,3) + (6 \times 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3. На основі порівняння значень отриманих показників очікуваного коефіцієнта окупності інвестицій обираємо найбільш прийнятний варіант.

Можна зробити висновок, що за результатами проведеного дослідження найкращим варіантом виявився 3-ий, оскільки його втілення забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Отже, підприємство СФГ «АГРО-СТЕП» має зосередити першочергову увагу на реалізації стратегічних цілей, пов'язаних з розробкою, формуванням та реалізацією стратегії диверсифікованого зростання на ринку, що здатне забезпечити збільшення фінансових результатів за рахунок зростання обсягів реалізації на перспективних галузевих ринках.

Використовуючи методику портфельного аналізу графічно спрогнозуємо напрями руху компанії щодо формування збалансованого портфеля бізнесів СФГ «АГРО-СТЕП», як це показано на рис. 3.3.

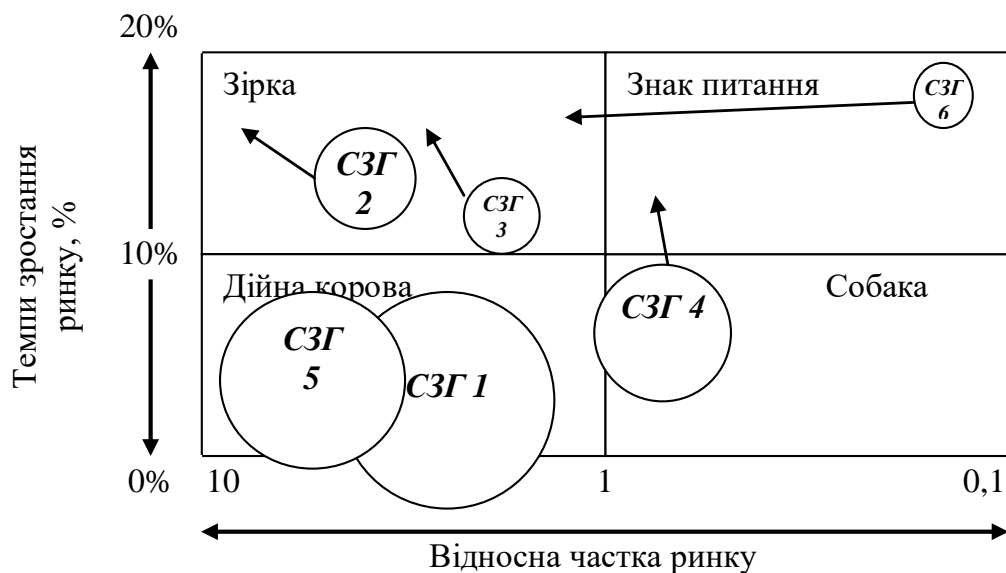


Рис. 3.3. Визначення альтернативних напрямів конкурентного розвитку портфеля бізнесу СФГ «АГРО-СТЕП» згідно з матрицею БКГ

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження з використанням матричного методу портфельного аналізу БКГ виявлено, що найбільш перспективним напрямом розвитку нових видів бізнесу є СОБ-6 «Вирощування аграрної продукції в теплицях», який слід диверсифікувати у такий перспективний його напрям, як виробництво екологічно чистої продукції з використанням технології «аeroponіки».

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованої стратегії диверсифікації на підприємстві

У нинішніх умовах для диверсифікації аграрного бізнесу важливо впроваджувати інноваційні технології, які дають можливість оптимальний мікроклімат в теплицях і, відповідно, високі врожаї якісної та екологічно чистої продукції.

Впровадження нового напрямку диверсифікованого розвитку на ринку - найскладніший етап інноваційного процесу, що вимагає великих витрат, зусиль і часу СФГ «АГРО-СТЕП» [21, с.7].

Компанія СФГ «АГРО-СТЕП» пропонує нове аеропонне рішення для промислового вирощування сільськогосподарських культур у захищених ґрунтах. Це двоповерхові купольні теплиці «Кристал» для вирощування фруктів і овочів аеропонним способом площею від 100 м² до 1500 м², а також тунельні теплиці (рис. В.1 Додаток В).

Аеропоніка - це штучно створений клімат для росту і розвитку рослин без використання ґрунту і субстратів. У моделі аеропоніки коріння рослини звисають вільно. Аеропоніка на сьогодні є найбільш перспективним напрямком з точки зору технології виробництва та наукових досліджень. Ця технологія займе дуже важливе місце в розвитку майбутнього сільського господарства, особливо через її великий потенціал у просторовому та вертикальному вирощуванні.

Інноваційна сила аеропоніки полягає насамперед у методі вирішення головної проблеми «врожайності в захищеному ґрунті», а можливості аеропоніки та спектр застосування дуже широкі. Організація виробничого процесу в теплиці аеропоніки показана на рис. В.2 Додатку В.

Розглянемо основні розділи інвестиційного проекту диверсифікації виробничої діяльності СФГ «АГРО-СТЕП» у сфері аеропонного вирощування тепличних культур:

1. Опис технології. Тепличний комплекс «Кристал» для вирощування

цибулі складається з сферичної теплиці «Грінаріум 16» (16 кв. м) і двох систем забезпечення життєдіяльності рослин «Клімат в приміщенні», «Клімат на вулиці». Каркас сферичної теплиці «Грінаріум 16» складається з термоформованих пластикових труб, які з'єднані між собою кріпленнями. Внутрішні та зовнішні кліматичні системи являють собою комплекс пристроїв, які можуть підтримувати життєдіяльність рослин за допомогою автоматичних програмних засобів. Ці системи включають: резервуари для пляшок (загалом дев'ять резервуарів по 150 місць кожен), насоси низького тиску, таймери, датчики вологості, розпилювачі тощо.

2. Опис продукції за проектом представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Опис продукції за проектом

№	Найменування продукції	Собівартість, тис.грн.	Відпускна ціна за період реалізації проекту, тис.грн.
1	Вирощування цибулі аеропонічним способом	945,51	4147,20

Джерело: складено автором

3. Розрахунок вартості тепличного комплексу «Кристал» наведено в табл. В.2. Додаток В. Отже, для реалізації інвестиційного проекту зі встановлення високоефективної аеропонної теплиці необхідні фінансові ресурси в сумі 945,51 тис.грн.

4. Якісна характеристика проекту. Аеропоніка – це один із 6 видів гідропоніки, вершина їх розвитку, метод вирощування рослин, який не потребує ґрунту та субстрату. Аеропоніка - це аерозольний спосіб постачання коренів рослин поживними речовинами без використання субстратів. Коріння рослини висять у повітрі і поливаються живильним розчином через невеликі проміжки часу, щоб коріння не встигали висохнути.

5. Розрахунок вартості проекту. Плановані передреалізаційні витрати на реалізацію бізнес-проекту підприємцем-початківцем. Витратні матеріали та обладнання для організації вирощування закупаються за власні кошти. Слід

мати на увазі, що з розвитком технологій у багатьох галузях науки і техніки вартість такого способу вирощування сільськогосподарських культур буде знижуватися.

6. План по маркетингу і обсягах продажів. Аеропонні системи можна використовувати для вирощування квітів на фасадах будівель (суцільне вертикальне вирощування). Легкі сферичні теплиці можна будувати на плоских дахах багатопверхових житлових будинків. Використання даного методу вирощування садівництва сприятиме перетворенню та озелененню міста, а також сприятиме розвитку малих фермерських господарств в умовах міста.

7. Цінова політика. Вирощування рослин в аеропонних системах - новий вид бізнесу. Для введення в експлуатацію та тривалої експлуатації таких санаторно-курортних комплексів потрібне дороге обладнання, тому вартість таких об'єктів висока.

8. Розрахунок потреби в персоналі. При вирощуванні цибулі в аеропонних системах один або кілька співробітників можуть бути залучені в рамках угоди про співпрацю, яка реалізується за необхідності.

9. Приміщення, що використовуються для комерційної діяльності. На земельній ділянці площею три сотки цибулю вирощують методом аеропоніки.

10. Фінансовий план. План обсягів реалізації продукції (цибулі) аеропонічним методом представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План обсягів реалізації продукції, тис.грн.

Показники	За 1 рік	За 2 роки	За 3 роки	За 4 роки
Вирощування в тепличному комплексі «Кристал»	864,00	1958,40	3052,80	4147,20

Джерело: складено автором

Отже, планується на протязі реалізації проекту за чотири роки нарощувати обсяги реалізації продукції та забезпечити чистий дохід від реалізації в сумі 4147,20 тис.грн.

Фінансовий план реалізації проекту представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Фінансовий план реалізації проекту, грн.

Показники	За 1 рік	За 2 роки	За 3 роки	За 4 роки
1. Виручка від реалізації	864,00	1958,40	3052,80	4147,20
2. Собівартість продукції	1774,23	2602,95	3431,67	4037,02
2.1. Змінні витрати	1120,83	1296,16	1471,48	1646,80
- витрати на матеріали	945,51	945,51	945,51	945,51
- витрати на сировину	175,32	350,65	525,97	701,29
2.2. Постійні витрати	653,40	1306,79	1960,19	2613,58
- страхові внески	151,56	303,11	454,67	606,22
- оплата праці	501,84	1003,68	1505,52	2007,36
3. Податкові платежі	-40,79	-24,85	-8,91	7,03
Чистий прибуток	-639,04	-389,30	-139,56	110,18

Джерело: складено автором

Отже, можна зазначити, що реалізація проекту диверсифікованого зростання на основі вирощування цибулі з використанням методу аеропоніки СФГ «АГРО-СТЕП» є перспективною. Чистий грошовий потік (чистий прибуток) в обсязі 110,18 тис.грн. буде отримано на четвертий рік реалізації проекту.

Показники ефективності реалізації стратегії диверсифікації підприємства СФГ «АГРО-СТЕП» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності реалізації стратегії диверсифікації підприємства СФГ «АГРО-СТЕП»

Показники	Од.вим.	Значення
Виручка від реалізації	тис.грн.	4147,20
Собівартість продукції	тис.грн.	4037,02
Чистий прибуток	тис.грн.	110,18
Витратомісткість продукції	грн.	0,97
Рентабельність господарської діяльності	%	2,66

Джерело: складено автором

Таким чином, з економічної точки зору реалізація стратегії диверсифікованого зростання принесе прибуток в обсягах, достатніх для відшкодування залучених інвестиційних ресурсів та продовження розвитку сільськогосподарського підприємства СФГ «АГРО-СТЕП».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження напрямів формування стратегії диверсифікації підприємства можна зробити наступні висновки:

Враховуючи проаналізовані наукові дефініції запропоновано авторське визначення поняття «стратегія диверсифікації», що охоплює це не тільки зміну номенклатури продукції, що виготовляється, але й кардинальну переорієнтацію галузевих ринків, розподілення ризиків та скорочення залежності від циклічності розвитку поточного бізнесу та впливу факторів бізнес-середовища.

Стратегічну диверсифікацію запропоновано розглядати, як форму розподілу капіталу компанії між різноманітними об'єктами вкладення з метою скорочення ризиків ведення господарської діяльності. В контексті такого розуміння процесу формування стратегії розподілення фінансових ресурсів поміж стратегічними господарськими підрозділами, або зонами господарювання, виділяють відповідні види диверсифікації.

Визначено, що стратегія диверсифікації може реалізовуватись з використанням різних підходів, згрупованих за відповідними ознаками. Водночас, процес реалізації стратегії диверсифікації підприємства включає кілька етапів. Відповідні етапи представляють основні кроки процесу впровадження стратегії диверсифікації. Ключовим для успіху є постійний аналіз, оцінка результатів та гнучкість у внесенні змін для досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження питань стратегічного управління диверсифікованим розвитком підприємства обрано селянсько-фермерське господарство «АГРО-СТЕП», яке засноване згідно з установчим договором. Сільськогосподарське підприємство сформоване на базі об'єднання грошових та майнових вкладів учасників та іншого майна й майнових прав. Предметом діяльності СФГ «АГРО-СТЕП» є вирощування зернових та (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Аналіз показав, що компанія СФГ «АГРО-СТЕП» відзначалася достатньо

високими значенням окремих показників фінансового стану. Визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності при нормативному значенні більше 1 у 2022 р. становив 1,46, що на 0,11 пункти більше, ніж у 2020 р. Чистий оборотний капітал підприємства у 2022 р. становив 34333,4 тис.грн., що на 16864,7 тис.грн., або на 96,54 % більше, ніж у 2020 р. Компанія СФГ «АГРО-СТЕП» здійснювала власну виробничо-господарську діяльність у 2022 р. ефективно.

За результатами представленого стратегічного аналізу встановлено певну незбалансованість існуючого портфеля бізнесів підприємства СФГ «АГРО-СТЕП». Так, лідером в сформованому бізнес-портфелі є СОБ – 1 «Вирощування зернових культур». Цей вид продукції відзначається низькими темпами зростання на ринку – 4,4 %, та достатньо великою часткою на ринку – 3,4 пункти. СОБ-6 можна характеризувати, як новий перспективний вид бізнесу, який розвивається на швидкозростаючих ринках та потребує інвестиційної підтримки для забезпечення зростання.

Обґрунтовано, що підприємство СФГ «АГРО-СТЕП» має зосередити першочергову увагу на реалізації стратегічних цілей, пов'язаних з розробкою, формуванням та реалізацією стратегії диверсифікованого зростання на ринку, що здатне забезпечити збільшення фінансових результатів за рахунок зростання обсягів реалізації на перспективних галузевих ринках. Виявлено, що найбільш перспективним напрямом розвитку нових видів бізнесу є СОБ-6 «Вирощування аграрної продукції в теплицях».

Встановлено, що компанія СФГ «АГРО-СТЕП» пропонує нове аеропонне рішення для промислового вирощування сільськогосподарських культур у захищених ґрунтах. Аеропоніка на сьогодні є найбільш перспективним напрямком з точки зору технології виробництва та наукових досліджень. Доведено, що реалізація проекту диверсифікованого зростання на основі вирощування цибулі з використанням методу аеропоніки СФГ «АГРО-СТЕП» є перспективною. Чистий грошовий потік (чистий прибуток) в обсязі 110,18 тис.грн. буде отримано на четвертий рік реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Бахчиванжи Л. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств: монографія. Одеса: Аспект, 2013. 92 с.
4. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 6. С. 84–91.
5. Белоущенко Я. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. Сімферополь, 2010. 19 с.
6. Білецька К. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. Київ, 2017. 19 с.
7. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2022. № 33. С. 261–263.
8. Бойчик І.М. Економіка підприємства. навч. посібник. К.: Атіка, 2014. 480с.
9. Бокань А.А. Диверсифікація підприємства: передумови, види та форми. Вісник економічної науки України. 2017. № 2. С. 21–24.
10. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку

українського суспільства. 2013. №69 (1042). С. 172-175.

11. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2017. 418 с.

12. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством. Бізнес-курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2014. 211 с.

13. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. Чернівці: Рута, 2016. 248 с.

14. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

15. Герасимова Н.М. Стратегічні орієнтири в управлінні підприємствами легкої промисловості Чернігівщини. Економіка: проблеми теорії та практики. 2014. Т. 1. №189. С. 230–238.

16. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2018. Вип. 99–100. С. 22–25.

17. Гринько Т., Каціна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 104–114.

18. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1 (11). С. 14–22.

19. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.

20. Гур'янов А. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2016. 19 с.

21. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. Економічний аналіз. 2021. № 8. С. 68–71.

22. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

23. Економічний словник-довідник / за ред. С. Мочерного. Київ: Феміна,

1995. 368 с.

24. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». Економіка та держава. 2019. № 12. С. 77–82.

25. Івченко Л.В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. пр. Тернопіль : Крок, 2016. Вип. 1. С. 99–107.

26. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128.

27. Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.

28. Корінько М. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2018. 36 с.

29. Король Б.О., Мороз Е.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2015. 263 с.

30. Крочак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 1. С. 85-90.

31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ 2006. 152 с.

32. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво. 2017. № 2. С. 118–123.

33. Мазуренок О. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2013. 28 с.

34. Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації

діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Том 29 (68). С. 16-19.

35. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ, 2004. 336 с.

36. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 164–174.

37. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініюк. К.: ЕксОб, 2012. 392 с.

38. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством. Економіка і управління. 2013. № 2. С. 54–58.

39. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, ЦУЛ, 2012. 224 с.

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

41. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2016. 390 с.

42. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3. С. 215–220.

43. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. Бутка М.П. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

44. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7. С. 147–151.

45. Шишкін В. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2006. 20 с.

ДОДАТКИ

Загальні підходи відомих вчених щодо напрямів дослідження стратегії
диверсифікації підприємства

Автор	Підхід до дослідження стратегії диверсифікації підприємства
Білецька К.О. [6, с.4]	Розвиток нових продуктів та ринків, акцент на ризику та внутрішніх ресурсах
Брінь П.В. [10, с.173]	Аналіз конкурентного середовища та вибір оптимальної стратегії диверсифікації
Гевко О.Б. [14, с.100]	Формування стратегій на основі історичних даних та організаційної структури
Гудзь О.Є. [18, с.17]	Врахування факторів невизначеності та структурних змін у стратегіях диверсифікації
Згурська О.М. [24, с.78]	Економічний аналіз та моделювання ризиків у різних напрямках диверсифікації
Король Б.О. [29, с.34]	Фокус на внутрішніх ресурсах та стратегічному управлінні для диверсифікації
Манасенко І.М. [34, с.17]	Дослідження впливу екологічних факторів на стратегії диверсифікації
Міщенко А.П. [35, с.276]	Аналіз ризиків та вибір оптимальної комбінації бізнес-напрямків
Піпко Е. [38, с.57]	Розвиток стратегій, які базуються на управлінні корпоративними ресурсами
Цюгла О.О. [44, с.148]	Дослідження впливу організаційної культури на успішну стратегію диверсифікації
Андрійчук В.Г. [2, с.365]	Інноваційний підхід до диверсифікації через новаторські ринки та продукти
Белющенко Я. [5, с.11]	Аналіз ризиків та ефективне використання фінансових ресурсів у диверсифікації
Івченко Л.В. [25, с.100]	Спрямування на розвиток географічної та продуктової диверсифікації
Куденко Н.В. [31, с.105]	Дослідження впливу маркетингових стратегій на успішну диверсифікацію
Міщенко А.П. [35, с.23]	Розробка глобальних стратегій розвитку у контексті диверсифікації
Момонт Т.В. [36, с.165]	Управління ризиками та аналіз макроекономічних тенденцій у стратегії диверсифікації
Немцов В.Д. [37, с. 43]	Адаптація стратегій диверсифікації до технологічних змін та інновацій
Порохня В.М. [39, с.194]	Дослідження впливу стратегічного управління на ризик та доходи в диверсифікації
Ромашко О.М. [40, с.36]	Ефективне управління фінансовими та людськими ресурсами у стратегії диверсифікації
Шишкін В. [45, с.11]	Вивчення соціальних вимірів стратегії диверсифікації та їх вплив на стабільність підприємства

Джерело: складено за літературними джерелами

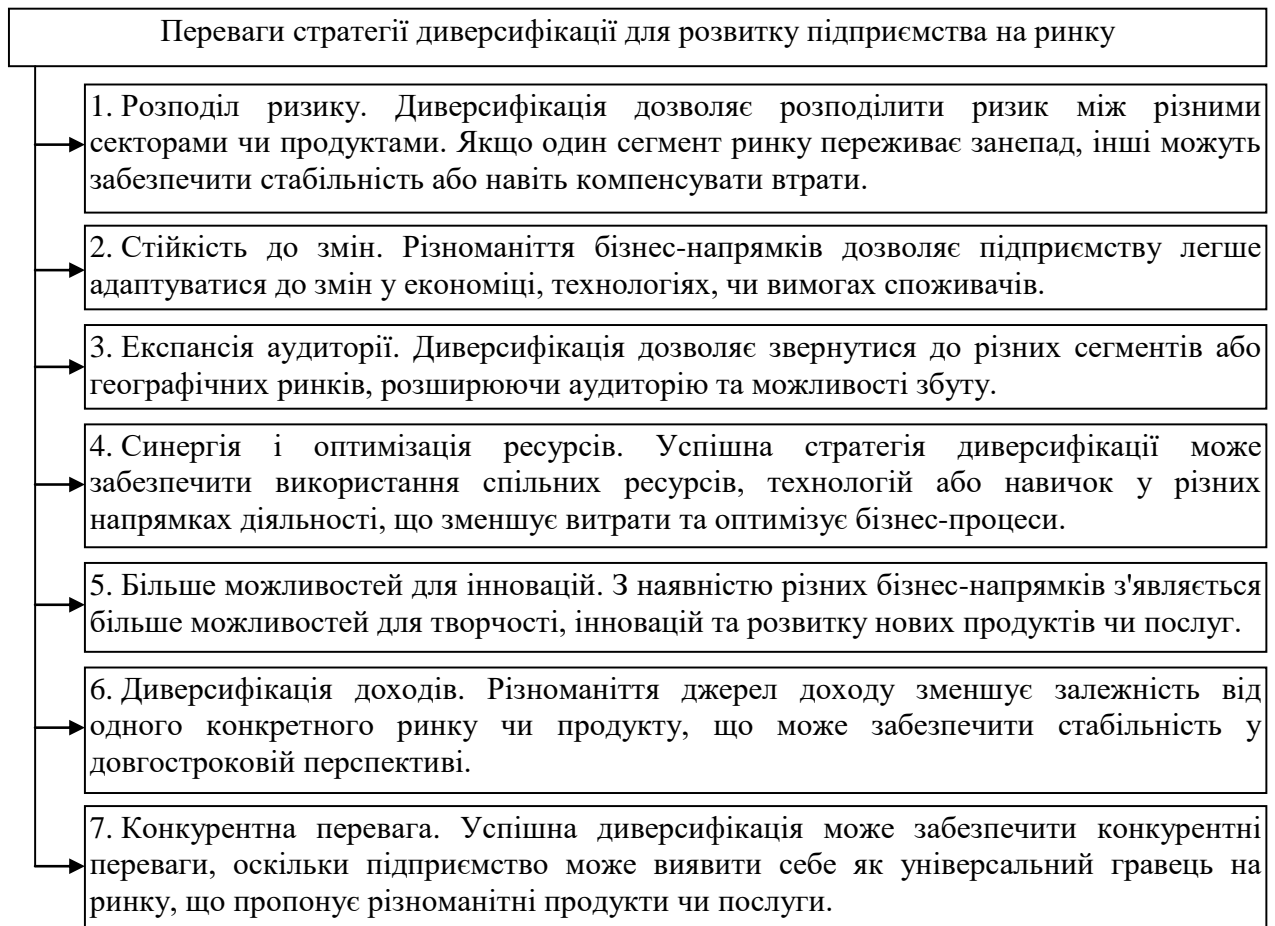


Рис. А.1. Переваги стратегії диверсифікації для розвитку підприємства на ринку
Джерело: [12; 42]

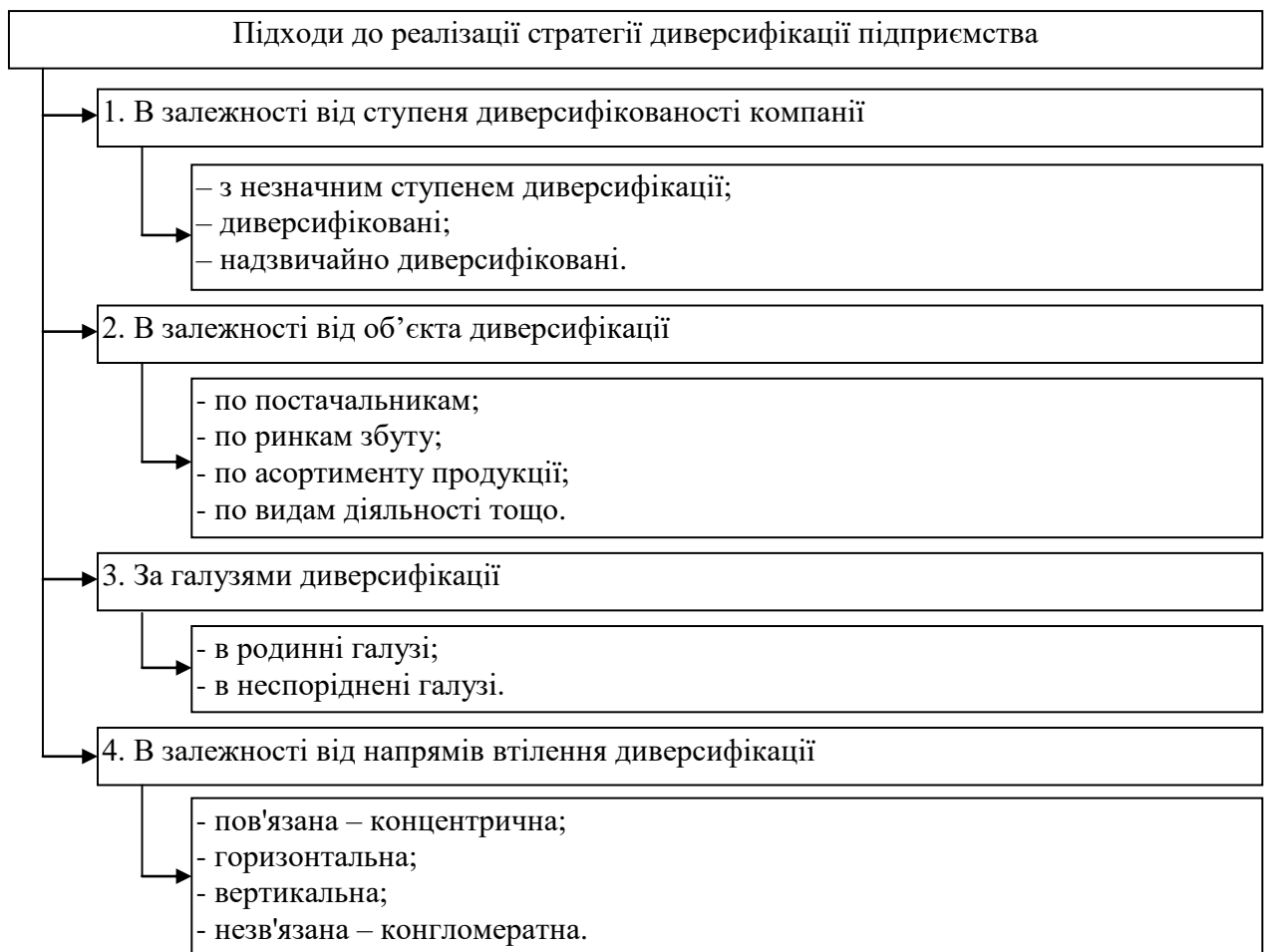


Рис. А.2. Групування підходів до реалізації стратегії диверсифікації за відповідними ознаками

Джерело: складено за [2; 14; 34]

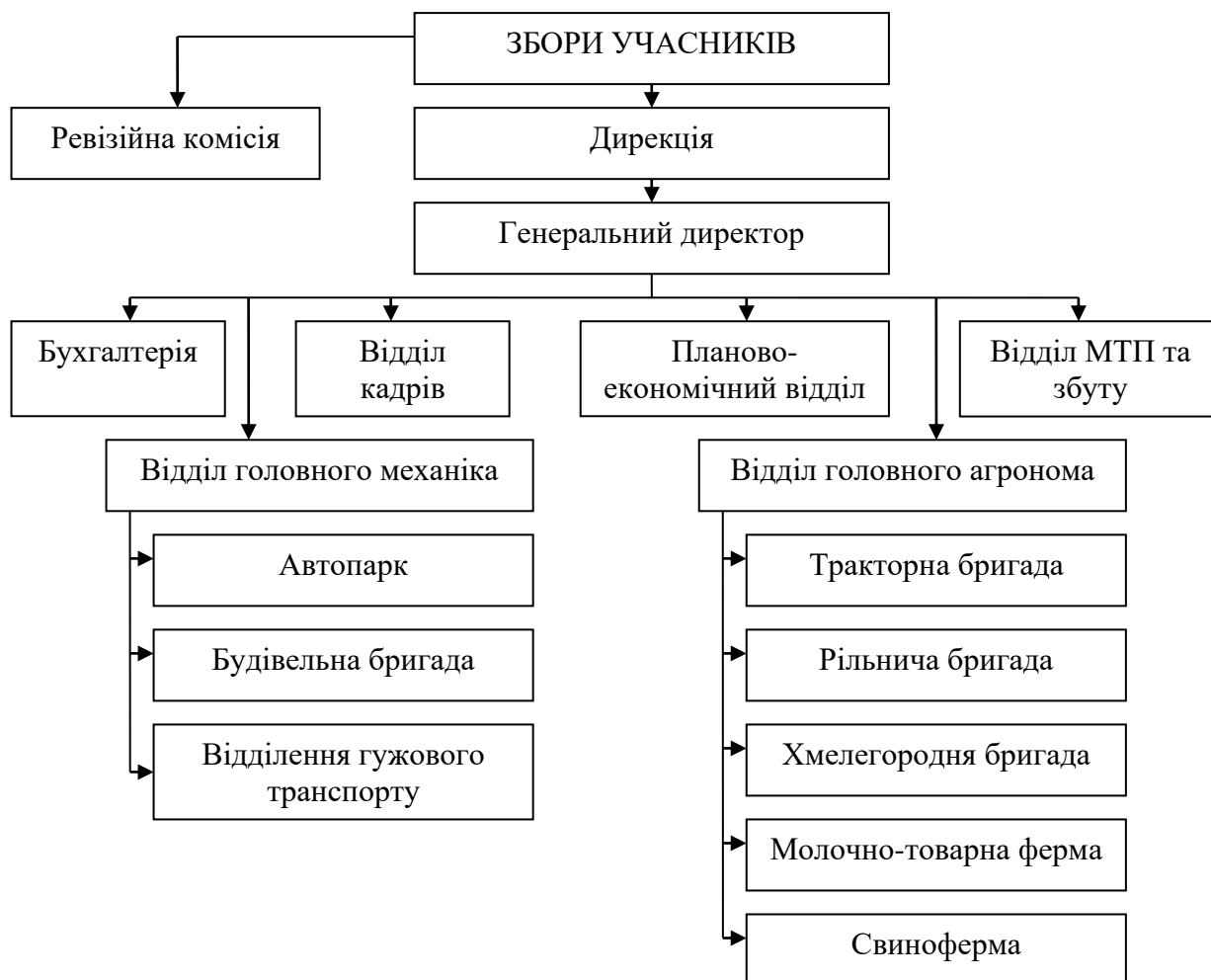


Рис. Б.1. Організаційна структура управління СФГ «АГРО-СТЕП»

Джерело: складено за даними підприємства

Таблиця Б.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
СФГ «АГРО-СТЕП» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, –	%	п.с.
Управлінський персонал, у тому числі:	34	25,8	23	18,9	21	18,9	-13	-38,2	-6,9
Керівники	12	35,3	9	39,1	9	42,9	-3	-25,0	7,6
Спеціалісти	8	23,5	5	21,7	4	19	-4	-50,0	-4,5
Технічні працівники	14	41,2	9	39,1	8	38,1	-6	-42,9	-3,1
Виробничий персонал	98	74,2	99	81,1	90	81,1	-8	-8,2	6,9
Разом	132	100,0	122	100,0	111	100,0	-21	-15,9	х
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,88	х	4,30	х	4,29	х	1,40	х	х
Частка управлінського персоналу, %	25,76	х	18,85	х	18,92	х	-6,84	х	х

Джерело: складено за даними підприємства

Характеристика майна підприємства СФГ «АГРО-СТЕП»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	24290,1	26,13	22748,7	20,18	28692,2	20,74	4402,1	18,12	-5,40
в т.ч. основні засоби	24035,7	25,86	19613,0	17,40	28222,1	20,40	4186,4	17,42	-5,46
2. Оборотні активи	68662,6	73,87	89955,3	79,82	109676,7	79,26	41014,1	59,73	5,40
в т.ч. запаси	24704,0	26,58	33660,0	29,87	67888,8	49,06	43184,8	174,81	22,49
дебіторська заборгованість	29374,2	31,60	30566,2	27,12	30115,2	21,76	741,0	2,52	-9,84
грошові кошти	10199,5	10,97	7952,1	7,06	9212,2	6,66	-987,3	-9,68	-4,32
Пасиви									
1. Власний капітал	38904,6	41,85	47064,7	41,76	60319,6	43,59	21415,0	55,04	1,74
в т.ч. зареєстрований капітал	974,2	1,05	974,2	0,86	974,2	0,70	0,0	0,00	-0,34
нерозподілений прибуток	37930,4	40,81	46090,5	40,90	59345,4	42,89	21415,0	56,46	2,08
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2854,2	3,07	0,0	0,00	2706,0	1,96	-148,2	-5,19	-1,11
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	51193,9	55,08	65639,3	58,24	75343,3	54,45	24149,4	47,17	-0,62
Баланс	92952,7	100,00	112704,0	100,00	138368,9	100,00	45416,2	48,86	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця Б.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства СФГ «АГРО-СТЕП», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40866,3	45176,2	54497,9	13631,6	33,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35624,1	30819,5	35999,6	375,5	1,05
Валовий прибуток	5242,2	14356,7	18498,3	13256,1	у 2,52 р.б.
Інші операційні доходи	11717,2	10089,2	7298,9	-4418,3	-37,71
Інші операційні витрати	12935,5	16065,0	13648,4	712,9	5,51
Фінансовий результат від операційної діяльності	4023,9	8380,9	12148,8	8124,9	у 2,02 р.б.
Інші витрати	2755,1	864,3	1483,0	-1272,1	-46,17
Фінансовий результат до оподаткування	2115,5	8160,0	12009,6	9894,1	у 4,67 р.б.
Чистий фінансовий результат	2115,5	8160,0	12009,6	9894,1	у 4,67 р.б.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця Б.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства СФГ «АГРО-СТЕП»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,34	1,37	1,46	0,11	8,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,12	0,12	-0,08	-38,63
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	17468,7	24316	34333,4	16864,7	96,54
Коефіцієнт автономії	0,42	0,42	0,44	0,02	4,16
Коефіцієнт фінансової залежності	2,39	2,39	2,29	-0,10	-3,99
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,72	0,72	0,77	0,05	7,37
Коефіцієнт оборотності активів	0,49	0,44	0,43	-0,06	-11,81
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,13	1,05	1,02	-0,12	-10,53
Рентабельність господарської діяльності, %	4,36	17,40	24,19	19,83	x
Рентабельність власного капіталу, %	5,87	18,98	22,37	16,49	x
Рентабельність продукції, %	14,72	46,58	51,38	36,67	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таблиця Б.5

Характеристика сильних та слабких сторін
стратегічного розвитку СФГ «АГРО-СТЕП»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація продукції у відповідності до вимог ринків; підтримка іміджу	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи прослідковується необґрунтована, невдала диверсифікація діяльності
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності у здійсненні сільськогосподарського виробництва; можливість економити на масштабах виробництва	Не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат	Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід в менеджменті діяльності; здатність реалізовувати навички персоналу	Не проявляються в даній сфері діяльності підприємства
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності на ринках	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці

Джерело: складено автором

Таблиця Б.6

Характеристика зовнішніх можливостей та загроз стратегічного
розвитку на ринку СФГ «АГРО-СТЕП»

Потенційні зовнішні можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
- зростання доходів населення;	- інфляційні процеси в країні;
- обслуговування нових додаткових груп споживачів ринків;	- зниження рівня доходів населення в країні;
- входження на нові сегменти ринку;	- зростання тиску потужних конкурентів;
- розширення послуг для задоволення потреб споживачів ринків;	- зміни в потребах і силах споживачів;
- сприятливе законодавство.	- уповільнений темп зростання ринку.

Джерело: складено автором

Набір функціональних стратегій розвитку СФГ «АГРО-СТЕП» на ринку

Сегмент	Характеристика	Стратегія
Виробництво	Забезпечення дотримання технічних стандартів вирощування культур, високої якості проведення подальшого вдосконалення, модернізації, модифікації технічного оснащення та підвищення загального рівня фондоозброєності праці	Стратегія підвищення якості послуг. Стратегія диференціації. Стратегія розвитку інновацій
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, збільшення потужності маркетингової збутової політики, розширення каналів розподілу продукції та ринків збуту; вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки; вдосконалення маркетингових комунікацій	Стратегія розширення ринків збуту. Стратегія інтеграції. Комунікаційна стратегія
Фінанси	Дотримання курсу стабільності основних фінансових показників і поступове збільшення прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації. Стратегія підвищення прибутку
Кадри	Забезпечення збереження раціонально підбраного та розставленого персоналу, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, налагодження більш досконалої системи стимулювання праці	Кадрова стратегія. Стратегія нарощення інтелектуального і інноваційного потенціалу
Організаційна культура	Провести роботу щодо створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення потреб кожного працівника	Стратегія управління організаційними змінами

Джерело: складено автором

Таблиця В.1

Взаємозв'язок цілей базової, виробничої та інвестиційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу розвитку СФГ «АГРО-СТЕП»

Стадія життєвого циклу	Стратегічні цілі		
	Базова стратегія	Виробнича стратегія	Інвестиційна стратегія
Народження	Проникнення на ринок	Розробка виробничої програми	Зародження інвестиційної ідеї, забезпечення достатнього обсягу основного та оборотного капіталу для започаткування діяльності
Становлення	Закріплення на ринку	Формування та поліпшення виробничого процесу	Завершення формування капіталу (основного й оборотного)
Швидке економічне зростання	Розширення свого сегменту ринку	Розширення асортименту продукції та обсягів виробництва	Розширення діяльності за рахунок формування інвестиційного портфелю
Економічне зростання	Стимулювання збуту продукції	Розширення та удосконалення асортименту	Істотне розширення за рахунок формування інвестиційного портфелю
Стабілізація соціально-економічного розвитку	Галузева диверсифікація	Визначення нових напрямів виробництва	Розширення фінансового інвестування, створення дочірніх підприємств, використання венчурного капіталу
Економічний спад	Забезпечення стабільного обсягу діяльності	Забезпечення стабільного обсягу діяльності	Інвестування збереження досягнутого обсягу виробництва та продажу
Відродження	Істотне оновлення напрямів діяльності і ринків збуту	Оновлення видів продукції, що виробляється, заміна виробничих потужностей	Диверсифікація інвестиційного портфелю, додаткове інвестування, використання альтернативних інвестиційних джерел

Джерело: складено автором



Рис. В.1. Загальний вигляд аеропонної теплиці

Джерело: складено автором



Рис. В.2. Організація виробничого процесу в аеропонній теплиці

Джерело: складено автором

Таблиця В.2

Розрахунок вартості одного тепличного комплексу «Кристал»

Параметр «Циліндр» (внутрішній та зовнішній клімат)	Кількість	Ціна, тис.грн.	Вартість, тис.грн.
Аеропонічна ємкість	9	24,2	217,8
Ємкість для води	2	30,0	60,0
Клей герметик	20	1,1	22,0
Блок живлення	2	5,0	10,0
Акумуляторна батарея	2	17,0	34,0
Вентилятор	9	3,8	34,2
Шланг для поливу	30	0,8	24,0
Шланг високого тиску	1	1,1	1,1
Насосна станція	2	80,0	160,0
Лампа освітлення	8	10,0	80,0
Фільтри для води	1	31,1	31,1
Матеріали для монтажу обладнання	-	151,4	151,4
Разом	-	-	825,5
Параметр «Сфера»	-	-	0,0
Матеріали для монтажу обладнання	-	120,0	120,0
Разом	-	-	120,0
Всього	-	-	945,5

Джерело: складено автором

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2021	01	01
Підприємство	<u>СФГ «АГРО-СТЕП»</u>	31583201		
Територія	<u>Житомирська обл.</u>			
Організаційно-правова форма господарювання	<u>СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО</u>			
Вид економічної діяльності	<u>Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і</u>	01.11		
Середня кількість працівників, осіб				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Україна, 13372, Житомирська область, Бердичівський район, село Семенівка, вулиця Леніна, будинок 1			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	48,2	46,8
первісна вартість	1001	56,5	56,5
накопичена амортизація	1002	8,3	9,7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	165,8	207,6
Основні засоби:	1010	20563,5	24035,7
первісна вартість	1011	47248,2	55621,4
знос	1012	26684,7	31585,7
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	20777,5	24290,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	17437,4	24704
у тому числі готова продукція	1103	5598,5	9630,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7690,2	6069,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3322,8	4899,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12256,6	18404,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6443,1	10199,5
Витрати майбутніх періодів	1170	336,9	554,1
Інші оборотні активи	1190	4821,4	3830,8
Усього за розділом II	1195	52308,4	68662,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	73085,9	92952,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	974,2	974,2
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32165,6	37930,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	33139,8	38904,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	1154,9	2854,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3557,6	2600
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	554,3	916,5
розрахунками з бюджетом	1620	54,7	27,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13,4	35
розрахунками з оплати праці	1630	156,8	127,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34454,4	47488
Усього за розділом III	1695	38791,2	51193,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	73085,9	92952,7

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40866,3	32556,4
Інші операційні доходи	2120	11717,2	10443,2
Інші доходи	2240	846,7	721,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	53430,2	43720,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35624,1	28335,1
Інші операційні витрати	2180	12935,5	9908,2
Інші витрати	2270	2755,1	3776,7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	51314,7	42020,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2115,5	1700,9
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2115,5	1700,9

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2022	01
Дата (рік, місяць, число)		2022	01
Підприємство	СФГ «АГРО-СТЕП»	31583201	
Територія	Житомирська обл.		
Організаційно-правова форма господарювання	СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і	01.11	
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 13372, Житомирська область, Бердичівський район, село Семенівка, вулиця Леніна, будинок 1			

1. Баланс на 31 грудня 2021 р.	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
--	--------------------	-------------	---------

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	46,8	46,2
первісна вартість	1001	56,5	56,5
накопичена амортизація	1002	9,7	10,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	207,6	3089,5
Основні засоби:	1010	24035,7	19613,0
первісна вартість	1011	55621,4	56783,3
знос	1012	31585,7	37170,3
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	24290,1	22748,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	24704	33660
у тому числі готова продукція	1103	9630,3	18409,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6069,8	3351,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4899,7	4375,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18404,7	22839,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	10199,5	7952,1
Витрати майбутніх періодів	1170	554,1	386,00
Інші оборотні активи	1190	3830,8	17391
Усього за розділом II	1195	68662,8	89955,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	92952,7	112704,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	974,2	974,2
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	37930,4	46090,5
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	38904,6	47064,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	2854,2	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2600	8279,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	916,5	1220,2
розрахунками з бюджетом	1620	27,2	0,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	35	1,1
розрахунками з оплати праці	1630	127,2	19,2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	47488	56118,4
Усього за розділом III	1695	51193,9	65639,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	92952,7	112704,0

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45176,2	40866,3
Інші операційні доходи	2120	10089,2	11717,2
Інші доходи	2240	643,4	846,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	55908,8	53430,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30819,5	35624,1
Інші операційні витрати	2180	16065,0	12935,5
Інші витрати	2270	864,3	2755,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	47748,8	51314,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8160,0	2115,5
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8160,0	2115,5

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2023	01 01
Підприємство	СФГ «АГРО-СТЕП»	за ЄДРПОУ	31583201
Територія	Житомирська обл.	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	СЕЛЯНСЬКО-ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	(крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон України, 13372, Житомирська область, Бердичівський район, село Семенівка, вулиця Леніна, будинок 1			

1. Баланс
на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	46,2	283,1
первісна вартість	1001	56,5	356,6
накопичена амортизація	1002	10,3	73,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3089,5	187
Основні засоби:	1010	19613,0	28222,1
первісна вартість	1011	56783,3	65660,1
знос	1012	37170,3	37438
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	22748,7	28692,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	33660	67888,8
у тому числі готова продукція	1103	18409,3	27989,3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3351,0	8011,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4375,6	12256,8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22839,6	9847,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7952,1	9212,2
Витрати майбутніх періодів	1170	386,00	278,60
Інші оборотні активи	1190	17391	2181,9
Усього за розділом II	1195	89955,3	109676,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	112704,0	138368,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	974,2	974,2
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	46090,5	59345,4
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	47064,7	60319,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	0	2706
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	8279,6	9999,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1220,2	833,6
розрахунками з бюджетом	1620	0,8	0,9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	1,1	2,7
розрахунками з оплати праці	1630	19,2	14,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	56118,4	64491,9
Усього за розділом III	1695	65639,3	75343,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	112704,0	138368,9

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54497,9	45176,2
Інші операційні доходи	2120	7298,9	10089,2
Інші доходи	2240	1343,8	643,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63140,6	55908,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35999,6	30819,5
Інші операційні витрати	2180	13648,4	16065,0
Інші витрати	2270	1483,0	864,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	51131,0	47748,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	12009,6	8160,0
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12009,6	8160,0

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)