

АНОТАЦІЯ

Кравчук М.С. Управління диверсифікацією діяльності організації, на прикладі ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 64 сторінки, 16 рисунків, 17 таблиць та 29 літературних джерел.

Предмет дослідження – управління диверсифікацією діяльності.

Об’єкт дослідження – диверсифікація діяльності.

Метою роботи є визначення пріоритетних напрямів диверсифікації діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

Методи дослідження – теоретико-методичний аналіз; фінансовий аналіз; методи аналізу і синтезу; узагальнення; порівняння та інші методи.

Здійснено аналіз диверсифікації діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»; розроблено перспективні напрямки диверсифікації діяльності організації, розроблено проєкт розвитку агротуризму; обґрунтовано доцільність вирощування лікарських рослин як напрямку диверсифікації діяльності підприємства.

Результати рекомендовано до впровадження в діяльність ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

Ключові слова: управління, диверсифікація, аграрний бізнес, ринок збуту, новий вид діяльності.

SUMMARY

Kravchuk M.S. Management of organizational activity diversification (LLC "GADZ-AGRO" as a case study).

Bachelor degree thesis consists of 64 pages, 16 pictures, 17 tables, 29 references.

The subject of investigation is activity diversification management.

The object of investigation is activity diversification.

The aim of the investigation is to determine the priority directions for the activity's diversification of LLC "GADZ-AGRO".

The methods of investigation are theoretical-methodological analysis, financial analysis, methods of analysis and synthesis, generalization, comparison, and other methods.

An analysis of the activity's diversification of LLC "GADZ-AGRO" has been carried out; prospective directions for the organization's activities diversification such as development of agrotourism and growing medicinal plants has been substantiated.

The results are recommended for implementation in the activities of LLC "GADZ-AGRO".

Key words: management, diversification, agribusiness, market, new type of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Суть та цілі диверсифікації діяльності організації.....	7
1.2 Види диверсифікації діяльності організації.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАДЗ-АГРО».....	17
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ГАДЗ-АГРО».....	17
2.2 Аналіз основних напрямків діяльності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАДЗ-АГРО».....	35
3.1 Впровадження агротуризму як напрямку диверсифікації діяльності підприємства.....	35
3.2 Обґрунтування доцільності вирощування лікарських рослин як напрямку диверсифікації діяльності підприємства.....	44
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	55
4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини.....	55
4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
БІБЛІОГРАФІЯ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі управління диверсифікацією діяльності організації є однією з найактуальніших тем для будь-якого бізнесу, особливо в аграрному секторі. Економічні та екологічні виклики, глобалізація ринків, а також постійна потреба в інноваціях створюють складні умови для функціонування сільськогосподарських підприємств. У таких обставинах диверсифікація виступає як важливий інструмент для зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Мета – визначення пріоритетних напрямів диверсифікації діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

Завдання роботи:

- дослідити суть, цілі та види диверсифікації діяльності організації;
- проаналізувати ефективність різних напрямів діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»;
- визначити нові перспективні напрями діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»;
- спрогнозувати результати впровадження нових напрямів діяльності.

Предметом дослідження є управління диверсифікацією діяльності.

Об'єкт дослідження – диверсифікація діяльності.

Методи дослідження: теоретико-методичний аналіз; фінансовий аналіз; методи аналізу і синтезу; узагальнення; порівняння та інші методи.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути впровадженні в діяльність ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-науковців, посібники, навчальні підручники, монографії, нормативно-правові матеріали, інтернет-джерела, дані із веб-сайту ТзОВ «ГАДЗ-АГРО», різноманітна звітність ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» за 2022-2023 роки тощо.

Структура та обсяг дослідження: Робота складається зі вступу, чотирьох розділів і висновків. Містить 64 сторінки тексту, 16 рисунків, 17 таблиць та 29 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Суть та цілі диверсифікації діяльності організації

Швидкий науково-технічний прогрес, що спостерігається останнім часом, разом із зростанням конкуренції внаслідок глобалізації економіки, суттєво ускладнюють завдання підвищення конкурентоспроможності виробників товарів. Це вимагає постійного вдосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій та виробництва, а також активного впровадження на ринок інновацій з метою швидкого виявлення та реалізації можливостей для інноваційного розвитку. Для України це стає невід'ємною необхідністю, оскільки їй необхідно постійно пристосовуватися до змін у господарських умовах та середовищі, а також активно використовувати ринкові можливості для просування [1].

Диверсифікацією (з латинської мови перекладається як «diversus», тобто «різний» та «facere», що має значення «робити») називаємо процес, за допомогою якого сучасна корпорація розширює свою діяльність за межі продуктів і ринків, на яких вона зараз працює, що супроводжується збільшенням асортименту видів і освоєнням нових сфер діяльності, розробку нових товарів, розширення товарного асортименту, а не тільки диверсифікацією товарних груп, які вже наявні в організації. Це головний визначник структури сучасних індустріальних економік і має важливі наслідки для конкуренції та ефективності [2, 3].

Диверсифікація є одним із способів зміцнення позицій компанії на ринку, розширення діяльності та охоплення нових ринків. Диверсифікація є фактором змін складової виробництва, яка спрямована закривати споживчі потреби, відмінні від тих, які задовольнялися минулими видами діяльності компанії. Проведення заходів диверсифікації може здійснюватися завдяки розширенню вже існуючого спектра пропозицій товарів та послуг або завдяки розширенню меж діяльності підприємства, тобто за допомогою проникнення в нові галузі бізнесу [4].

Щоб підприємство вважалось диверсифікованим, товари та послуги, які не пов'язані з провідним напрямком діяльності компанії повинні складати не менше ніж 30% загальних обсягів продажу.

Диверсифікація є важливою незалежно від мети та часового горизонту, оскільки вона служить багатьом важливим цілям, які може переслідувати компанія, безпосередньо впроваджуючи її. Серед них [2]:

- поліпшити фінансово-економічний стан організації;
- завойовувати нові ринки для збуту продукції;
- розширити асортимент наявної продукції;
- амортизація розподілу ризиків;
- забезпечити компанії страхування від ризику переходу на стадію занепаду свого життєвого циклу продукції;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- гнучкість відповідно, до мінливих потреб ринку;
- навантаження на виробничі потужності без простоїв;
- оновити науково-технічну основу організації.

Причин прийняття рішень керівниками, менеджерами щодо диверсифікації виробництва може бути дуже багато. Основними з них можуть бути [2]:

- прибутки від основного виробництва знижуються;
- використання ресурсів не на повну потужність;
- попит на продукцію скорочується;
- конкуренція між фірмами постійно зростає;
- є необхідність створювати нові робочі місця.

Саме це і штовхає керівництво компаній розробляти нові плани розвитку, впроваджувати стратегію диверсифікації діяльності організації.

Метою функціонування будь-якого підприємства, економіки, галузі, напрямку є забезпечення потрібними виробами (сучасними та виробленими завдяки промисловим технологіям) споживачів та, звісно ж, отримання прибутків [4].

І для багатьох людей диверсифікація означає збільшення доходу. Деякі з найбільш впізнаваних організацій у світі керуються кількома диверсифікованими підприємствами в багатьох галузях і в різних країнах. Для інших людей диверсифікація означає зменшення ризику. Інвестори диверсифікують свої портфелі, щоб втрати в одному секторі не обов'язково означали фінансову катастрофу. І одна з причин, чому фермери диверсифікують свої посіви, полягає в тому, що вони мають різні строки збору врожаю, що зменшує ймовірність того, що негода зруйнує роботу за рік [5].

Корпорації використовують диверсифікацію як стратегію зниження ризику, оскільки вона може зробити прибуток компанії менш вразливим до змін, характерних для галузі. Наприклад, коли ціни на енергоносії зростають, вартість багатьох споживчих товарів зростає. Якщо основний бізнес полягає в транспортуванні/доставці, тоді, дотримуючись цієї думки, компанія може захотіти купити компанію, що обслуговує нафтову промисловість – це може допомогти захистити загальний прибуток [5].

Диверсифікація дозволяє підприємствам утримуватися на плаву навіть у складних економічних умовах, шляхом розширення асортименту продукції і послуг. Збитки від нерентабельних товарів (зокрема, нових продуктів) компенсуються прибутками від інших видів продукції [1].

З одного боку, диверсифікація означає об'єднання інвестицій або бізнес-одиниць таким чином, щоб загальні втрати були обмежені, якщо певна галузь, сфера чи бізнес переживають важкі часи. Якщо поглянути з іншого боку, то диверсифікація означає, що компанія починає діяльність, що знаходиться за межами сфери діяльності, в якій вона зараз працює. Це може означати, що компанія переходить у сфери, де вона має обмежений досвід. Зазвичай це дуже ризикована спроба, а отже, вимагає особливої обережності [5].

Процес розробки стратегії диверсифікації вимагає великих зусиль, врахування багатьох факторів і наявності достатніх фінансових ресурсів. Диверсифікація може охоплювати широкий спектр можливостей, починаючи від

розширення внутрішнього ринку в межах країни ("місцева" диверсифікація) до активного входу на міжнародні ринки ("глобальна" диверсифікація) [1].

Важливо зауважити, що диверсифікація повинна відповідати економічному потенціалу підприємства. Між напрямом та масштабом диверсифікації діяльності компанії та рівнем потрібних змін існує пропорційний зв'язок: при масштабнішій диверсифікації необхідні масштабніші стратегічні зміни. У випадку відповідності економічного потенціалу підприємства вимогам вибраної диверсифікації діяльності, відпадає потреба в розробці та запровадженні стратегічних змін. Коли повністю реалізовані потрібні стратегічні зміни та створено підґрунтя для диверсифікації діяльності компанії, можна впроваджувати диверсифікацію в життя та одночасно усувати існуючі відхилення [4].

Стратегії маркетингу в диверсифікації використовуються, коли підприємство розглядає можливості, які лежать поза його основними бізнес-інтересами [1].

У деяких випадках диверсифікація є обов'язковою, особливо коли ринок для продукції підприємства зменшується і вимагає пошуку нових напрямків розвитку [1].

В наш час ринок промисловості в Україні проходить досить складний етап. Нові технології, ринок, інші підприємства, матеріали, зміни вподобань споживачів, вплив війни, змушують підприємства адаптуватися до змін цих чинників та розширювати асортимент продукції. Ця продукція має бути або пристосованою під непостійні потреби споживачів, або кардинально новою.

Останніми роками виробництво в різних галузях отримувало досвід, позитивний та негативний. Негативний досвід вимагав удосконалення і покращення результатів. Одним із шляхів покращення результатів стала диверсифікація. З сказаного вище можна підвести підсумки: диверсифікація виробництва – це збільшення асортименту продукції, що є актуальним в будь-який час напрямком розвитку бізнесу [4].

Одним із прикладів диверсифікації діяльності може бути умовна компанія під назвою «АБВ». Нехай це підприємство спеціалізується на виробництві CD-дисків. В певний час, в зв'язку з технологічним прогресом, продукція цієї компанії

користується попитом, фінансовий стан стрімко зростає. Але технологічний розвиток не стоїть на місці, і з появою новіших та практичніших носіїв інформації, CD-диски втрачають свою популярність. І якщо підприємство «АБВ» крім дисків більше нічого не виробляє, його продажі зменшаться і воно зазнаватиме збитків, а згодом взагалі збанкрутує. Але, якщо паралельно з виготовленням дисків компанія вела розробки в галузі карт пам'яті чи жорстких дисків, вона зможе заробляти і далі [6].

1.2 Види диверсифікації діяльності організації

У сучасній економічній парадигмі виділяють три основних види диверсифікації діяльності (рис. 1.1), серед яких [1, 7]:



Рисунок 1.1 – Види диверсифікації

- Концентрична (вертикальна) диверсифікація, коли підприємство розширює свою діяльність на суміжні галузі або етапи виробництва, які доповнюють його основний бізнес.

- Горизонтальна диверсифікація, коли підприємство розширює свою діяльність на нові ринки або галузі, які не пов'язані з його основними видами діяльності.

- Конгломеративна диверсифікація, коли підприємство входить в сфери бізнесу, які абсолютно не пов'язані з його основними галузями або виробництвом.

Концентрична (вертикальна) диверсифікація полягає у розширенні діяльності підприємства шляхом виробництва нових товарів, які технологічно або маркетингово пов'язані з існуючими продуктами. Прикладом концентричної диверсифікації є автомобільні концерни, що самостійно виготовляють всі потрібні комплектуючі до автомобілів, тобто мають повністю замкнутий цикл виробництва. Це однозначно має свої переваги, бо вони не залежать від постачальників та інших виробництв. Але навіть, якщо процес виробництва є самодостатнім, це може бути економічно неефективним та невиправданим, адже утримання великої кількості ланок виробництва та їх модернізація часто буває досить дорогим процесом. Зазвичай потрібні складові вигідніше замовити. Саме через це, цей метод диверсифікації останнім часом рідше використовується. Концентрична диверсифікація призводить до заміщення внутрішньогосподарських поставок ринковими угодами [1].

На сьогодні можемо спостерігати тенденцію до зменшення рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють менше компонентів та комплектуючих самостійно, вони частіше вибирають купівлю таких елементів на ринку.

Перевагами концентричної диверсифікації є:

- поєднання на мікрорівні великих можливостей контролю з координацією дій;
- стабільність господарських зв'язків на рівні підприємства;
- гарантоване постачання ресурсів для матеріально-технічного забезпечення;
- тісніше зближення з кінцевими споживачами.

Недоліками цього виду диверсифікації є:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, що може погіршити становище підприємства загалом у разі негативних зовнішніх змін;
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що може призвести до втрати позитивного впливу ринкових сил і конкуренції, а також зменшення необхідності удосконалення та розвитку.

Горизонтальна диверсифікація означає розширення діяльності підприємства шляхом випуску нових продуктів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але адресовані тим же клієнтам, що і попередні. Наприклад, туристична агенція може розпочати ведення готельного бізнесу. Це розширення діяльності від продажу туристичних путівок до надання інших послуг для тих самих клієнтів [1].

Також іншим прикладом є компанія, яка спеціалізується на пасажирських авіаперевезеннях, що розширює свою діяльність у готельний або туристичний сектор, пропонуючи своїм клієнтам послуги проживання у власних готелях або організації туристичних подорожей.

Підприємство, що займається вирощенням сільськогосподарських продуктів, відкриває мережу власних ресторанів, в них власне і продаватимуться їх продукти, проте в «готовому» вигляді.

Переваги горизонтальної диверсифікації:

- розширення асортименту продукції або послуг, що дозволяє привернути нових клієнтів та розширити ринок;
- використання наявних ресурсів та навичок в нових сегментах ринку без необхідності великих інвестицій у нові технології або інфраструктуру;
- зменшення ризику, пов'язаного з коливаннями в одному сегменті ринку, шляхом диверсифікації діяльності компанії.

Взаємодія діяльності проявляється, коли кілька різновидів бізнесу, об'єднавшись, дають значно більші результати, ніж кожен окремо. Цей ефект можна описати так: "два плюс два дорівнює п'ять". Типовим прикладом цього є ситуація, коли велика компанія поглинає невелику фірму, яка має високоякісну продукцію, але обмежені ресурси, тоді як у великої компанії поступово скорочується виробництво. Більша компанія забезпечує управління, фінанси та

виробничі потужності, тоді як мала фірма надає інноваційні ідеї, проекти, фахівців, і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це потрібно. Ці дві компанії окремо мають обмежений потенціал, але разом вони зможуть підвищити його в декілька разів.

Недоліки горизонтальної диверсифікації:

- ризик втрати фокусу: розподіл ресурсів та уваги між різними сегментами ринку може призвести до втрати концентрації на основному бізнесі;
- збільшення складності управління: керування декількома різними бізнесами може потребувати додаткових зусиль та ресурсів;
- збільшення конкуренції: у випадку, коли компанія входить на нові ринки або сегменти, вона може зіткнутися зі збільшеною конкуренцією і витратами на рекламу та маркетинг;
- ризик розподілу ресурсів: нездатність ефективно розподіляти ресурси між різними сегментами бізнесу може призвести до зниження ефективності в кожному з них.

Використання стратегії горизонтальної диверсифікації має свій ризик у тому, що якщо ринок збуту, на якому компанія присутня в усіх напрямках, раптово зменшиться, це може стати проблемою і вимагати радикальних змін у діяльності цієї компанії.

Конгломеративна диверсифікація – це різновид диверсифікації, що полягає у створенні та виробництві нових продуктів, які не мають жодного зв'язку зі сферою діяльності чи ринками збуту підприємства. Наприклад, компанія, що спеціалізується на виготовленні побутової хімії, може почати займатися переробкою відходів. Це один з найскладніших для реалізації видів розвитку. Даний тип диверсифікації вимагає значних фінансових витрат і доступний тільки великим компаніям [8].

Вибір виду диверсифікації для підприємства залежить від мотивації та цілей, які підштовхують його до такого кроку. Важливо відзначити, що деякі з цих мотивів стосуються характеристики продукції, тоді як інші пов'язані з його місцем. Всі з цих цілей спрямовані на покращення певних аспектів взаємодії між загальною стратегією продукт – ринок та оточуючим середовищем.

Цільові завдання, які встановлюються у специфічних обставинах, можуть бути розділені на три основні категорії: цілі зростання, спрямовані на балансування умов, що сприяють позитивному розвитку; цілі стабільності, які мають захищати від негативних тенденцій і передбачуваних ситуацій; цілі гнучкості – спрямовані на зміцнення позиції компанії у випадку непередбачуваних обставин. Вид диверсифікації, який є важливим для досягнення одного конкретного цільового завдання, може зовсім не відповідати потребам іншого [1].

Основні типи диверсифікації можна поділити на зв'язані і незв'язані:

- Зв'язана диверсифікація: це розширення діяльності компанії на ринки або галузі, які пов'язані з її основним бізнесом. Наприклад, виробник комп'ютерів може розширитися на ринок виробництва комп'ютерних аксесуарів.

- Незв'язана диверсифікація: це розширення діяльності компанії на ринки або галузі, які не мають прямого зв'язку з її основним бізнесом. Наприклад, виробник комп'ютерів може розширитися на ринок готельного бізнесу.

Фірми також можуть диверсифікуватися шляхом географічного розширення. Цей метод часто використовують великі мережі магазинів, мережі закладів громадського харчування. В цьому випадку синергія розвивається кількома способами. Багато адміністративних функцій, таких як логістика, закупівлі, кадри та юридичні, можна консолідувати на корпоративному рівні, тому їх не потрібно дублювати в кожному місці. Відкривати нові магазини також стало легше. Вже розробивши нові магазини, фірма може встановити процес, якому вона навчилася під час попереднього відкриття магазинів, і може застосувати цю найкращу практику для ефективного будівництва, обладнання та постачання нових магазинів [9].

Більшість компаній розглядають можливість диверсифікації, коли вони мають достатні фінансові ресурси, які виходять за межі потреб для забезпечення конкурентної переваги в їхній основній діяльності. Диверсифікація може бути реалізована через внутрішній ринок капіталів, перебудову, передачу конкретних навичок між стратегічними галузями, а також розділення функцій чи ресурсів.

Диверсифікація – це в першу чергу управління ризиками. Основною метою диверсифікації є мінімізація ризиків і втрат спричинених ними та максимізація прибутків, що будуть отримувати. Розподіл ризиків між різними видами діяльності підвищує ефективність діяльності загалом.

Якщо компанія працює тільки в одній галузі та виготовляє тільки один вид продукції, вона сильно ризикує, бо в разі різкого занепаду даної галузі її чекає банкрутство. Якщо компанія має декілька напрямів діяльності, то в разі занепаду одного з них інші виступають своєрідною страховкою і дають підприємству можливість лишитися на плаву. Різноманітність діяльності зменшує ризики [10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

1.1. Загальна характеристика ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

Незаперечним фактом є те, що сільське господарство і харчова промисловість займають важливе місце в економіці нашої держави. Земельні ресурси є одним з найбільших багатств Тернопільщини, бо для сільського господарства виділено більше 75% площі області. Тільки фермерських господарств в регіоні близько 800, крім них тут також діють різні господарські товариства, кооперативи та агропромислові підприємства. Сільське господарство складає 30% ВВП області, надає сировину переробній промисловості, забезпечує область харчовою продукцією та експортує її [11].

Говорячи про рослинництво, мусимо виділити такі основні зернові культури, як озима пшениця, картопля, цукровий буряк, кормові культури та овочі. Саме їх найбільше вирощують на Тернопільщині. Але аграрії вчаться адаптовуватися до потреб ринків, тому на полях області все частіше можна побачити сою, соняшник та ріпак. Розораність території Тернопільщини становить 62%, це одне з найбільших значень по Україні. В області переважають чорноземи і сірі опідзолені ґрунти, вони відрізняються високою продуктивністю та дають хороші врожаї, а фермери застосовують різні передові технології, щоб зберігати землі в хорошому стані та покращувати показники врожайності [11].

Поряд з рослинництвом, також розвивається тваринництво. Зокрема скотарство, свинарство, птахівництво та рибальство. Це, в свою чергу, сировина для харчової промисловості. Завдяки тваринництву на Тернопільщині функціонують м'ясні, консервні та молокопереробні фабрики, кондитерські. А завдяки рослинництву – лікеро-горілчані та цукрові заводи, плодоовочеконсервна та борошномельна промисловість. Тобто в регіоні є чудові перспективи та можливості для розвитку та збільшення потужностей [11].

Вагому нішу в галузі сільського господарства посідає Товариство з обмеженою відповідальністю “ГАДЗ-АГРО” (до 2023 року ТзОВ “Бучаагрохлібпром”).

Компанію заснував Гадз Петро Іванович у 2004 році. Весь час, протягом свого існування, підприємство невпинно розвивалося та вдосконалювалося і завдяки висококваліфікованим працівникам, використанню новітніх технологій, покращенню якості продукції, зараз займає одне з провідних місць серед виробників сільськогосподарської продукції, має в своєму розпорядженні хорошу матеріально-технічну базу, новітній машинно-тракторний парк, посівну, ґрунтооброблювальну, зернозбиральну та іншу техніку [12].

Підприємство знаходиться за адресою вулиця Галицька, 160, Бучач, Чортківський район, Тернопільська область.



Рисунок 2.1 – ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»

Основна ціль роботи ТзОВ “ГАДЗ-АГРО” полягає в реалізації діяльності, яка поєднує сучасні агропромислові технології та методи управління з багаторічним досвідом та знаннями фермерів, а також шануванням землі та традицій сільського господарства. Компанія поєднує новаторські ідеї з давнім досвідом праці на родючих землях, вірою та захистом добробуту населення і суспільного блага [13].

Місією компанії є задоволення потреб споживачів у таких продуктах харчування як молоко, м'ясо ВРХ, різноманітні зернові та забезпеченні високої якості і доступності власної продукції [13].

ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» займається вирощуванням, доробкою та зберіганням технічних та зернових культур, вирощуванням та приготуванням насіння, торгівлею насінням та товарним зерном, виробництвом круп та борошна, розведенням ВРХ та молочних порід, проводить сортовипробування та впроваджує у виробництво нові районовані та перспективні сорти зернових культур [14].

Зараз товариство орендує 25 000 гектарів землі в Тернопільській області. В середньому валовий збір складає 137 тисяч тон. Це різні зернові, технічні та олійні культури.

Компанії належать 7 ферм, які розташовані в Медведівцях, Осівцях, Доброполі, Соколові, Бучачі, Жнибородах та Пиляві. На них вирощують понад 10 тисяч тварин.

На підприємстві розуміють, що для успішного та ефективного функціонування необхідна високопрофесійна управлінська команда. Вона забезпечує якісне стратегічне централізоване планування, збутову політику та логістику, координує діяльність структурних одиниць.

У ТзОВ «ГАДЗ-АГРО», станом на 01.12.2024 працює 1017 осіб. Оскільки спеціалізація підприємства – сільське господарство, то частина працівників наймаються на роботу сезонно.

На таблиці 2.1 зображені основні показники господарської діяльності організації.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

Показник	Одиниці вимірювання	2023	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Дохід	млн. грн	2 274,2	1 909,7	364,4	19,08%

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	млн. грн	511,5	324,8	186,7	57,48%
Активи	млн. грн	4 347,7	3 619,7	727,9	20,11%
Зобов'язання	млн. грн	1 658,6	913	745,6	81,67%
Кількість працівників	осіб	1017	982	35	3,56%

Порівнюючи 2023 і 2022 роки, бачимо, що доходи товариства зросли на 364 441 000 грн, або на 19%, а чистий прибуток зріс аж на 57% (186 689 000 грн.). Це свідчить про те, що компанія значно покращила ефективність своєї діяльності та збільшила свої продажі, що дозволило отримати значно більший прибуток при зростанні доходів.

Оскільки кількість працівників в звітному періоді зросла на 35 осіб, або на 4%, це також свідчить про розширення компанії.

На підприємстві розуміють, що для успішного та ефективного функціонування необхідна високопрофесійна управлінська команда. Вона забезпечує якісне стратегічне централізоване планування, збутову політику та логістику, координує діяльність структурних одиниць.

У ТЗОВ «ГАДЗ-АГРО», станом на 01.12.2024 працює 1017 осіб. Оскільки спеціалізація підприємства – сільське господарство, то частина працівників наймаються на роботу сезонно.

Керівництво «ГАДЗ-АГРО» усвідомлює, що успіх підприємства на 80% залежить від бажання людей працювати. Тому в товаристві намагаються створити сприятливий соціально-психологічний клімат серед працівників, створити такі умови праці для співробітників, за яких вони будуть задоволені своєю працею та мотивовані працювати ефективніше.

Для зміцнення згуртованості трудового колективу час від часу проводяться корпоративи, тренінги, виїзні пікніки, спортивні змагання. Переможці в змаганнях

отримують цінні подарунки, що слугує стимулом для подальших досягнень. Досвід, отриманий під час тренінгів та колективних змагань, об'єднує людей.

Керівництво бере до уваги чинники, що впливають на згуртованість, такі як: розмір групи, достатній для реалізації її цілей і комунікацій; психологічна сумісність членів групи; згода між членами групи з приводу цілей; демократизм групових взаємовідносин тощо.

Форма власності підприємства приватна. Всі управлінські рішення приймаються власником та керівництвом товариства самостійно.

ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» має свій логотип. Він має форму ромба, вверху якого зображений млин, а внизу напис «ГАДЗ». Логотип виконаний в синьо-жовтих кольорах (рис 2.2).



Рисунок 2.2 – Логотип ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»

Таким чином, ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» - це сучасне аграрне підприємство, яке зайняло свою нішу на ринку Тернопільщини.

2.2 Аналіз основних напрямків діяльності підприємства

Як вже було вище сказано, ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» - це компанія, що займається сільським господарством. Проте, варто зазначити, що сільське господарство – це не тільки рослинництво та тваринництво, як може здатися на перший погляд, це набагато різноманітніша та обширніша сфера діяльності. Поряд з рослинництвом та тваринництвом компанія займається також сортовипробуванням, садівництвом, овочівництвом, виготовленням соків, смузі, дитячого харчування, варення,

яблучних чипсів, сухофруктів та соняшникового меду, козячих сирів та молока, йогуртів, круп та муки, виготовляє, селектує та продає насіння, сажанці дерев, молодняк кіз, надає послуги елеватора та помолу зернових, здає в оренду сільськогосподарську техніку, складські приміщення. Крім цього, компанія також має свою мережу магазинів «Європа». Отож, як бачимо, діяльність організації є значно диверсифікована, адже компанія обрала стратегію розширення, щоб завойовувати нові ринки та не втрачати лідерські позиції.

Структура доходів з основних видів діяльності компанії представлена на рисунках 2.3 і 2.4.

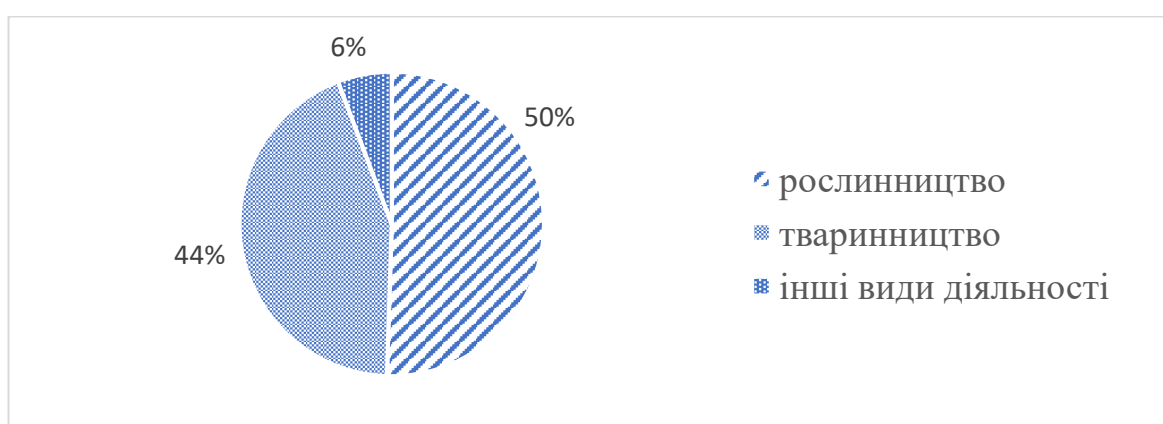


Рисунок 2.3 – Структура доходів від основних видів діяльності ТОВ «ГАДЗ-АГРО» (тис. грн.)

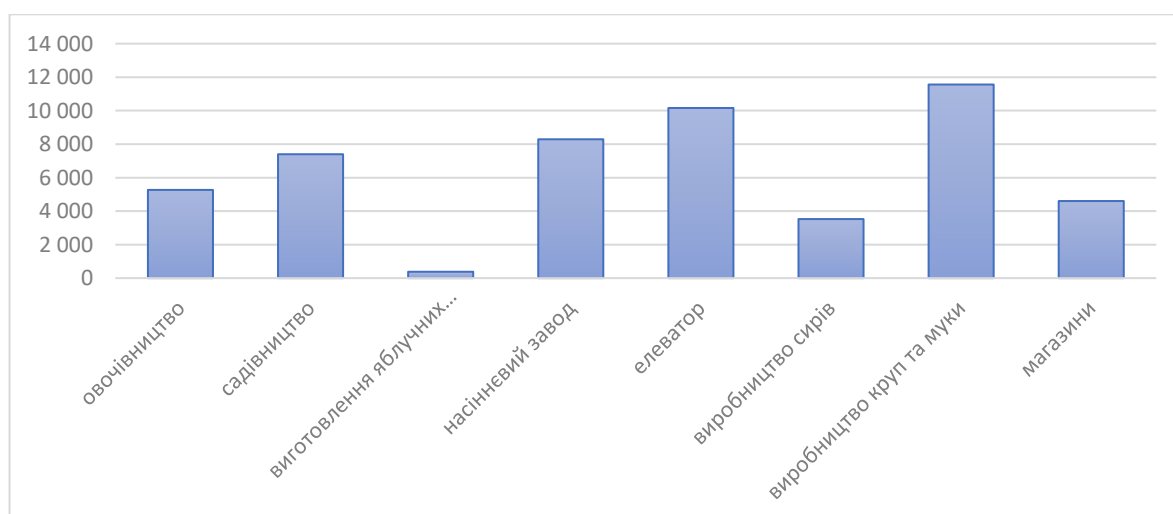


Рисунок 2.4 – Структура доходів від інших видів діяльності ТОВ «ГАДЗ-АГРО» (млн. грн.)

Найбільше доходів організація отримує з таких видів діяльності як рослинництво та тваринництво. Далі йдуть виробництво круп і муки, елеваторний комплекс, насіннєвий завод, садівництво, овочівництво та інші.

1. Рослинництво.

Товариство займається вирощуванням олійних, зернових і технічних культур. Частина з вирощеної продукції відправляється на продаж оптовим покупцям, частина - підрозділу «Тваринництво», де стає кормом для тварин, частина – крупно-борошномельному підрозділу, де в подальшому переробляється та фасується і буде відправлене на продаж в роздрібні точки збуту, зокрема й у власній мережі супермаркетів «Європа».

Досліджуване підприємство найчастіше і в найбільшій кількості вирощує пшеницю (озиму та яру), ячмінь (озимий та ярий), гречку, соняшник, ріпак, горох, пшоно, сою, кукурудзу, цукровий та кормовий буряк тощо. В таблиці 2.2 наведено середню врожайність деяких культур, що вирощуються на полях компанії. Як бачимо, найбільш вигідною культурою для вирощування є кукурудза, оскільки її врожайність з 1 гектара 82 центнери; пшеницю доцільніше вирощувати озиму, а ячмінь ярий.

Таблиця 2.2 – Середня врожайність сільськогосподарських культур, що вирощуються ТЗОВ «ГАДЗ-АГРО»

Назва сільськогосподарської культури	Врожайність, ц/га
1	2
Озима пшениця	62
Озимий ячмінь	46
Яра пшениця	55
Ярий ячмінь	54
Соняшник	34
Кукурудза	85

2. Овочівництво.

Відносно новим видом діяльності компанії можна вважати овочівництво. Підприємство регулярно вивчає свого покупця та його потреби, проводить опитування, дослідження та аналізує попит. Таким чином до 2023 року було

виділено нову, доволі привабливу нішу, яку компанія вирішила заповнити. Особливо взимку та в ранню весну ціни на овочі в магазинах просто «космічні», тому було вирішено зайнятися овочівництвом. Це, як виявилось, не дешева, але за наявності всіх необхідних ресурсів, дуже прибуткова галузь. З впровадженням овочівництва в «ГАДЗ-АГРО» ціни на овочі в магазинах стали значно нижчі, і відповідно більш доступні для населення зокрема області, а ми пам'ятаємо, що місія компанії саме «забезпечення населення продуктами харчування». Для овочівництва конче необхідні трудові ресурси, і то в великих кількостях, тому місцеве населення стало забезпеченим не тільки продуктами харчування, а й роботою, а до недавніх пір це була велика проблема на Бучаччині. Отож, впровадженням одного нового напрямку діяльності, компанія «вбила одразу двох зайців»: наповнила прилавки магазинів недорогими якісними овочами та збільшила кількість робочих місць.

Зараз підприємство вирощує помідори, столовий буряк, різні види капусти, картоплю, огірки, болгарський перець, баклажани, кабачки, цибулю, моркву, гарбузи та інші овочі.

3. Садівництво.

З 2011 року компанія займається також і садівництвом. А саме вирощуванням яблук, груш і слив. В наш час підприємство є найбільшим експортером яблук в Україні [15].

З 2011 року по 2020 було висаджено понад 600 га саду. А 2021 року посаджено ще 70 га. Висадка здійснювалася з дотриманням новітніх італійських технологій. Місце для розміщення саду також вибрано не випадково, адже фруктовий сад знаходиться в характерній мікрокліматичній зоні, яка дозволяє збирати високоякісні врожаї з найкращими смаковими характеристиками [15].

Щороку товариство виробляє близько мільйона саджанців дерев, котрі як відправляються на продаж, так і висаджуються в садах товариства. Основні сорти яблуні: Гала, Голден Делішес, Чемпіон, Фуджі, Айдаред, Ред Джона Принц, Ред Чіф; сливи: Стенлей; груші: Конференція [15].

На таблиці 2.3 зображені основні показники господарської діяльності в галузі садівництва.

Таблиця 2.3 – Основні показники господарської діяльності в галузі садівництва

Показник	Одиниці вимірювання	2023	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5	6
Дохід	тис. грн	7 397,1	11 109,3	-3 712,2	-33,42 %
Чистий прибуток	тис. грн	2 182,3	520,2	1 662,1	319,51 %
Працівники	осіб	25	24	1	4,17 %

За підсумками 2023 року завдяки садівництву товариство отримало 7,39 млн грн доходу, це на 3,71 млн менше ніж в попередньому році. Проте чистий прибуток навпаки зріс до 2,18 млн, тобто на 1,66 млн, що в 4 рази більше попереднього року. Тобто компанії вдалося значно підвищити рентабельність галузі і ефективно зменшити свої витрати.

4. Виготовлення соків, смузі, дитячого харчування, варення, яблучних чипсів, сухофруктів та меду.

Вирощені в фруктових садах фрукти не тільки продаються в свіжому вигляді, а й використовуються для виготовлення іншої продукції, зокрема:

– соків та смузі. В асортименті компанії є яблучний сік, яблучно-грушевий, яблучно-вишневий, яблучно-полуничний, яблучно-гарбузовий, яблучно-ягідний, яблучно-сливовий, яблучно-морквяний та мультифруктовий сік-смузі. Вони продаються об'ємом по 3 л та 185 мл;

– дитячі пюре: смузі з смаками яблуко оригінальне, яблуко солодке, мультифрукт, яблуко-груша та яблуко-гарбуз;

- чипси та сухофрукти: чипси яблучні з кислинкою, яблучні солодкі, яблучні оригінальні, яблучні з корицею та яблучні органічні, та яблучно-компотна суміш;
- яблучне повидло;
- соняшниковий та гречаний мед [15].

Ця продукція продається під торговою маркою Garden Gadz, логотип та асортимент якої представлено на рисунках 2.5.



Рисунок 2.5 – Логотип та продукція ТМ «Garden Gadz»

Сукупний дохід від виробництва соків, смузі, дитячого харчування, варення, яблучних чипсів, сухофруктів та меду представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати від виробництва яблучних продуктів

Показник	2023	2022	Відносне відхилення	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	379 860	215 352	164 508	76,39 %

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	210 303	103 624	106 679	102,95%
Валовий: прибуток	169 557	111 728	57 829	51,76%
Інші операційні доходи	91 098	15 755	75 343	478,22%
Адміністративні витрати	22 873	19 574	3 299	16,85%
Витрати на збут	89 468	73 397	16 071	21,90%
Інші операційні витрати	10 058	25 067	-15 009	-59,88%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	138 256	9 445	128 811	1363,80%
Інші фінансові доходи	261	47	214	455,32%
Інші доходи		22 590	-22 590	-100,00%
Фінансові витрати	21 860	31 662	-9 802	-30,96%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	116 657	420	116 237	27675,48%
Чистий фінансовий результат: прибуток	116 657	420	116 237	27675,48%

Як бачимо, переважна більшість показників зросла і в 2023 році чистий прибуток становив 116 657 грн, що порівняно з 2022 більше на 116 237 грн. як бачимо, компанія вже трохи оговтується від війни і вчиться працювати в умовах воєнного часу. Також варто зауважити, що виробництво соків, смузі та яблучних чипсів доволі нова сфера діяльності для товариства і тому вона чи не найбільше зазнала значного негативного впливу війни. Ще однією причиною зростання прибутків є зменшення фінансових та операційних витрат, що вказує на те, що підприємство вчиться максимально ефективно і раціонально використовувати ресурси.

5. Насінневий завод.

Підрозділ насінневий завод займається виробництвом насіння пшениці, ріпаку, ячменю, гороху і сої.

Провідний напрямок діяльності організації в насінневій культурі – проведення сортовипробування, введення у виробництво та реалізація нових перспективних сортів олійних, зернобобових зернових та інших культур [16].

Робота насіннєвого заводу має на меті забезпечити вимоги сучасного виробництва, впровадити нові технології з підготовки високоякісних посівних матеріалів [16].

Насіннєвий завод виготовляє насіння не тільки для потреб підприємства, а ще й надає послуги з калібрування, протруювання та очищення насіння іншим компаніям [16].

Озима та яра пшениця з високими показниками білка та сирі клітковини є пріоритетними культурами [16].

6. Елеватор.

Підрозділ елеватор займається доробкою зерна з поля та доведенням його до продажної якості. До складу підрозділу входять майстри, оператори сушильних установок, слюсарі, токарі, електрики та підсобні працівники.

Елеватор ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» - це новітній високотехнологічний комплекс, що має власну атестовану лабораторію. Він надає послуги з приймання, сушіння, зберігання, очищення та відвантаження зерна та олійних культур, що відповідають нормативно-правовим актам та затвердженим стандартам [13].

Наявність декількох ліній сучасного обладнання надає можливість приймати зернові різних культур та різної вологості та якості одночасно [13].

7. Тваринництво.

Підрозділ тваринництво займається вирощуванням ВРХ молочного напрямку та вівчарством. Молоко, отримане від діяльності підрозділу реалізовується на внутрішньому ринку (близько 100 тон молока на день), м'ясо в основному йде на експорт в арабські та азійські країни.

На трьох молочно-тваринницьких фермах утримується біля 3000 дійних корів та 3900 голів молодняка. Також тут знаходиться 740 биків [13].

На двох козячих фермах утримується близько 1000 кіз Альпійської та Зааненської породи та щодня реалізує 1,5 тони козячого молока [17].

8. Виробництво козиних сирів

В 2020 році було створено ТМ «Семеро козенят», логотип якої зображено на рис. 2.7. Зараз марка пропонує сири з високоякісного козячого молока. Асортимент

сирів дуже великий, тому кожен знайде щось на свій смак (рис. 2.6). Тут є тверді сири, моцарела, копчені, з додаванням різних прянощів та сухофруктів, з горіхами, фета, бринза, сирні рулети, сирні паски, і навіть козяче масло та йогурти. Віднедавна «Семеро козенят» виготовляють ще й чізкейки та сирно-меренгові рулети [17].

Придбати козячі сири можна у місті Бучачі в мережі супермаркетів «Європа», в фірмовому магазині торгової марки в Тернополі, за адресою вулиця Митрополита Шептицького, 4. Крім того сири також можна замовити онлайн в Інстаграм, @semero_kozenyat з безкоштовною доставкою Новою Поштою [17].

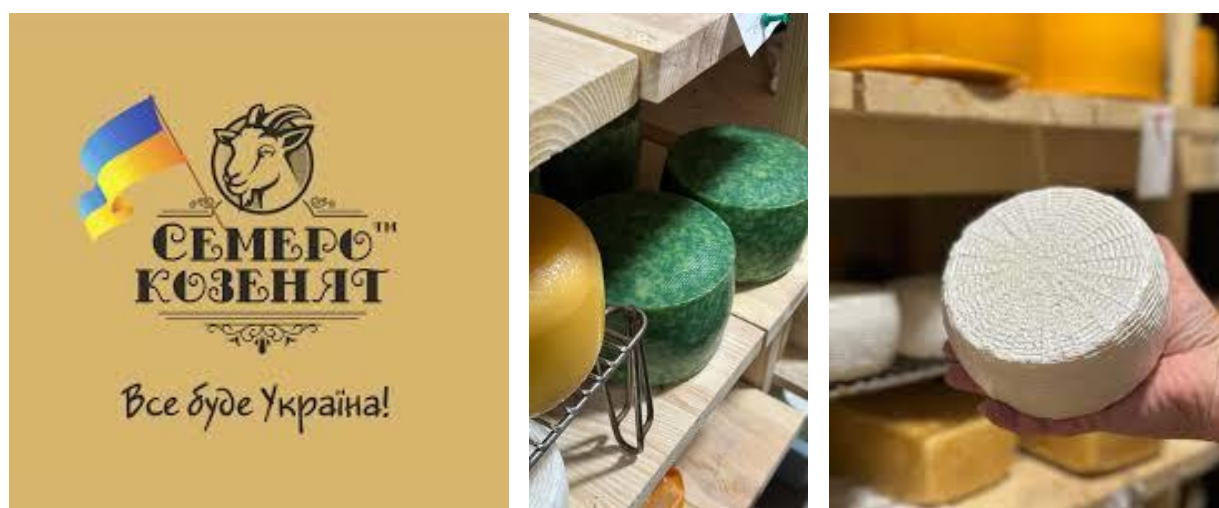


Рисунок 2.6 – Логотип та сири ТМ «Семеро Козенят»

Для того, щоб отримати молоко найвищої якості, у господарстві вирощуються кози найкращих молочних порід: Зааненської, Альпійської та Голштинської порід [17]. Ці кози дуже продуктивні – їхня лактація триває від 10 до 11 місяців на рік. Протягом цього часу від них можна отримати в середньому 800-900 кг молока, жирністю 3,0-4,5%. А в умовах хорошої годівлі, ці кози дають до 5 літрів молока щодня [17].

Компанія також продає молодняк кіз.

В таблиці 2.5 подані фінансові результати виробництва сирів.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати від виробництва сирів

Назва показника	2023 (грн)	2022 (грн)	Зміни	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 526 358	4 038 979	-512 621	-12,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 870 720	3 476 149	-605 429	-17,42
Валовий: прибуток	655 638	562 830	92 808	16,49
Інші операційні доходи	10 118	17 282	-7 164	-41,45
Адміністративні витрати	66 842	98 747	-31 905	-32,31
Витрати на збут	188 946	222 701	-33 755	-15,16
Інші операційні витрати	71 273	64 293	6 980	10,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	338 695	194 371	144 324	74,25
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	237 984	145 085	92 899	64,03
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-56 274	-33 411	-22 863	68,43
Чистий фінансовий результат: прибуток	181 710	111 674	70 036	62,71

Порівнюючи 2023 і 2022 роки бачимо, що доходи виробництва зменшилися на 512,6 тис. грн. (13%), собівартість – на 605,4 тис. грн. (17%), проте валовий прибуток і чистий прибуток зросли на 92,8 тис. грн. (16%) і 70 тис. грн. (63%) відповідно. Загалом, можемо зробити висновок про позитивну динаміку фінансових результатів та покращення ефективності діяльності підприємства, адже за меншого обсягу реалізації продукції вдалося отримати кращі фінансові результати.

9. Мережа магазинів «Європа»

ТЗОВ «ГАДЗ-АГРО» має власну мережу супермаркетів «Європа» у містах Бучач, Чортків та Монастириська:

- м. Чортків, вул. С. Бандери, 23,
- м. Чортків, вул. В. Великого, 14,
- м. Монастириська, вул. Т. Шевченка, 17,
- м. Бучач, вул. Галицька, 160,
- м. Бучач, вул. М. Лисенка, 10,
- м. Бучач, С. Бандери, 21 [18].

Це мережа продуктових магазинів, в яких можна зустріти не тільки продукти власного виробництва торгових марок «Garden Gadz», «Семеро козенят» та «ГАДЗ», а й товари інших місцевих виробників, як місцевих, так і всеукраїнських. Логотип мережі подано на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Логотип мережі магазинів «Європа»

10. Пекарня.

ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» має свою власну пекарню «Бучачхлібпром», яка випікає з власної сировини свіжий, ароматний та високоякісний хліб (в тому числі свій найпопулярніший «Бучацький на дровах», «Особливий», «Козацький», «Духмяний», «Ароматний», «Подовий», «Селянський», «Чумацький», «Фірмовий», «Фінський», «Часниковий», «Цибульковий», «Гречаний», «Гарбузовий», «Томатний»), хлібобулочні та кондитерські вироби, рогалики, ватрушки, калачі здобні, пісні, плетінки, булочки, а також солодоці, печиво, пряники, вафлі, тістечка, Великодні паски, і продає їх під ТМ «ГАДЗ» в магазинах «Європа» та інших місцевих магазинах.

На таблиці 2.6 подано основні результати господарської діяльності пекарні.

Таблиця 2.6 – Основні результати господарської діяльності пекарні

Показник	2023 (грн)	2022 (грн)	Відхилення (грн)
1	2	3	4
Дохід	52 211 800	6 100 000	46 111 800
Чистий прибуток	4 146 300	-2 481 800	6 628 100
Активи	25 341 000	12 545 600	12 795 400
Зобов'язання	20 258 000	11 608 900	8 649 100

Як бачимо, дохід та чистий прибуток в 2023 році порівняно з 2022 роком суттєво зріс і в 2023 році вони склали 52 211 800 грн і 4 146 300 грн відповідно, проти 6 100 000 грн доходу та 2 481 800 грн чистого збитку. Тобто дохід зріс на 46,1 млн, а чистий прибуток на 6,6 млн. Зокрема це сталося завдяки росту продажів та ефективному управлінні витратами.

11. Виробництво круп та муки

З вирощеного зерна компанія виготовляє крупи (гречану, перлову, ячмінну, пшеничну, вівсяну, кукурудзяну, горох колений, пшоно, сою) та муку різних гатунків (пшеничну, кукурудзяну, вівсяну, житню) і продає під ТМ «ГАДЗ».

Працівники компанії постійно досліджують та аналізують ринок, шукають нових клієнтів та нові напрямки діяльності, займаються вдосконаленням якості товарів та послуг, організовують рекламні акції та інші заходи.

Працівники «ГАДЗ-АГРО» в 2020 році, перед Різдвяними святами екранізували повість «Ніч перед Різдвом». В стрічці відзнялись 14 людей, що працюють в компанії [19].

Незабаром, влітку 2020 року компанія відзняла фільм «Бучацький ярмарок». В стрічці зіграли працівники підприємства, «Панночки з Підзамочка» та Роман Сасанчин (переможець «Голосу Країни»), а в епізодах з масовкою брало участь чимало бучаччан. Презентація стрічки «Бучацький ярмарок» відбулася 21 серпня 2020 року, о 17:30 на телеканалі TV-4. Це безперечно був хороший піар компанії, адже завдяки перегляду стрічки, люди дізнавалися про «ГАДЗ-АГРО».

Щороку перед святом Святого Миколая ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» проводить благодійну акцію і роздає подарунки самотнім людям, що живуть в селах, в яких товариство орендує поля.

ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» щороку проводить День поля та саду. Під час святкування відбувається зустріч з провідними селекціонерами, авторами сортів та керівниками компаній, демонстрація посівів вітчизняної та іноземної селекції, с/г техніки, відвідування саду європейського зразка. Щороку на свято приїжджають кількасот гостей. завдяки такому святкуванню «ГАДЗ-АГРО» ділиться досвідом, демонструє виробничі потужності, а також налагоджує співпрацю [14].

Отож, як бачимо, «ГАДЗ-АГРО» має досить диверсифіковану діяльність, намагається заповнити всі ніші, задовільнити всі потреби покупців і отримати з цього максимальну вигоду.

Для того, щоб бути на слуху, компанія старається максимально заповнити інфопростір потенційних клієнтів та покупців: знімає фільми, проводить дні саду та поля, створює сторінки в соцмережах тощо.

Ми бачимо, що в своїй діяльності компанія використовує як вертикальну та горизонтальну, так і конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна: багато продуктів, що виготовляються мають замкнутий цикл на підприємстві (наприклад – насіннєвий завод підготовлює насіння пшениці для посіву, далі насіння висівають в відкритий ґрунт, вирощують, збирають урожай, зберігають та сушать пшеницю в елеваторному комплексі, мелють на муку в млині, потім печуть хліб в пекарні і продають його в власній мережі магазинів).

Горизонтальна: підприємство зазвичай впроваджує нові продукти, які створені для тих самих потенційних покупців (наприклад – провадження овочівництва, садівництва, створення виробництва сирів – цільовими покупцями, як овочів, так сирів, так і яблук та соків одні і ті ж цільові групи).

Конгломеративна: компанія, що займається сільським господарством починає знімати фільми. В цілому, екранізація стрічок «Ніч перед Різдвом» та

«Сорочинський ярмарок» була зроблена не просто так, а щоб ще більше заповнити інфопростір вже свого споживача, та дати знати про себе іншим.

Отже, ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» успішно використовує в своїй діяльності всі 3 види диверсифікації і отримує від цього хороші результати, адже за роки існування, компанія тільки розвивається і не збирається зупинитися на досягнутому.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

3.1. Впровадження агротуризму як напрямку диверсифікації діяльності підприємства

У сучасному світі бізнесу, який характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та непередбачуваними викликами, здатність до адаптації та пошук нових можливостей є ключовими факторами успіху та виживання компанії.

Як ми вже визначили, диверсифікація є однією з найефективніших стратегій управління ризиками та розширення потенціалу для зростання. Вона дозволяє не лише зменшити залежність від одного виду діяльності чи ринку, але й відкриває нові горизонти для інновацій, розвитку продуктів та послуг, а також зміцнення конкурентоспроможності.

Проаналізувавши поточний стан ТОВ «ГАДЗ-АГРО», і визначивши, що діяльність підприємства вже на сьогодні є високодиверсифікованою, адже підприємство обрало для себе стратегію розширення, як метод підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. На нашу думку це рішення було однозначно вдалим, адже це дає можливість розширити ринки збуту, заповнити їх новими товарами та не втрачати своїх лідерських позицій, а навпаки зміцнювати їх. Пропонуємо продовжити підприємству розвиватися в тому ж напрямку та впроваджувати нові види діяльності.

Останніми роками за межами нашої країни досить популярним напрямом діяльності став агротуризм. Це явище, що поєднує традиційний сільський уклад життя з туристичною індустрією, приваблює мільйони людей, які прагнуть відпочинку на лоні природи, знайомства з фермерськими господарствами та насолоди екологічно чистими продуктами.

Агротуризм, як вид туризму, що стрімко розвивається, пропонує унікальні можливості для відпочинку, освіти та культурного обміну. Туристи з різних

куточків світу охоче відвідують сільські місцевості, щоб дізнатися більше про аграрні традиції, взяти участь у сезонних роботах, скуштувати місцеві делікатеси та просто насолодитися тишею і красою природи.

Для нашої країни та й Тернопільщини зокрема, цей напрямок відкриває величезні перспективи. Впровадження агротуризму не лише сприяє зростанню туристичної привабливості регіонів, але й стимулює розвиток сільських територій, створення нових робочих місць та зміцнення місцевої економіки. Крім того, агротуризм дозволяє зберегти і популяризувати культурну спадщину, традиції та звичаї, які формувалися протягом століть.

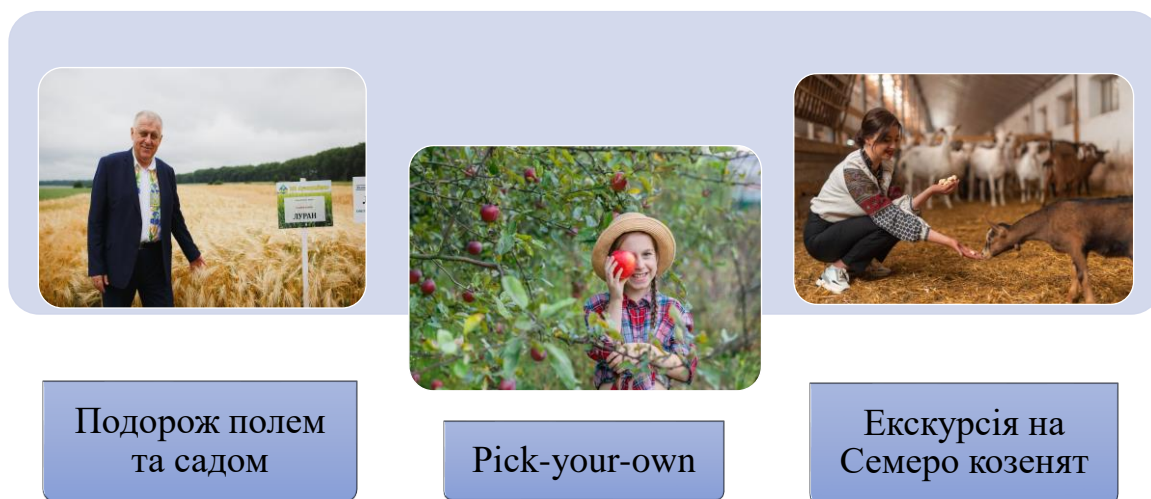
Вже традиційно щорічно «ГАДЗ-АГРО» проводить день поля та саду (рис. 3.1). Це дійство відбувається зазвичай в червні і сюди з'їжджаються багато поважаючих себе фермерів і не тільки з різних куточків країни, загалом кількасот гостей. Компанія ділиться досвідом вдалого господарювання з іншими, демонструє свої виробничі потужності та налагоджує співпрацю.



Рисунок 3.1 – День поля та саду в ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

Але чи можна назвати день поля та саду агротуризмом? На нашу думку ні. Ця подія швидше спрямована на пошук необхідних зв'язків для діяльності компанії: постачальників, партнерів та покупців. І вона швидше є рекламною кампанією, ніж агротуризмом.

Пропонуємо впровадити агротуризм як окремий вид діяльності компанії. На рисунку 3.2 подані головні напрямки розвитку агротуризму в товаристві.



Подорож полем
та садом

Pick-your-own

Екскурсія на
Семеро козенят

Рисунок 3.2 – Пропоновані напрямки розвитку агротуризму в ТОВ «ГАДЗ-АГРО»

1. Змінюємо формат дійства дня поля та саду на «Подорож полем та садом» та проводимо його для туристів.

Насправді дана подія може привабити доволі багатьох людей. Потенційні відвідувачі подані на рисунку 3.3.

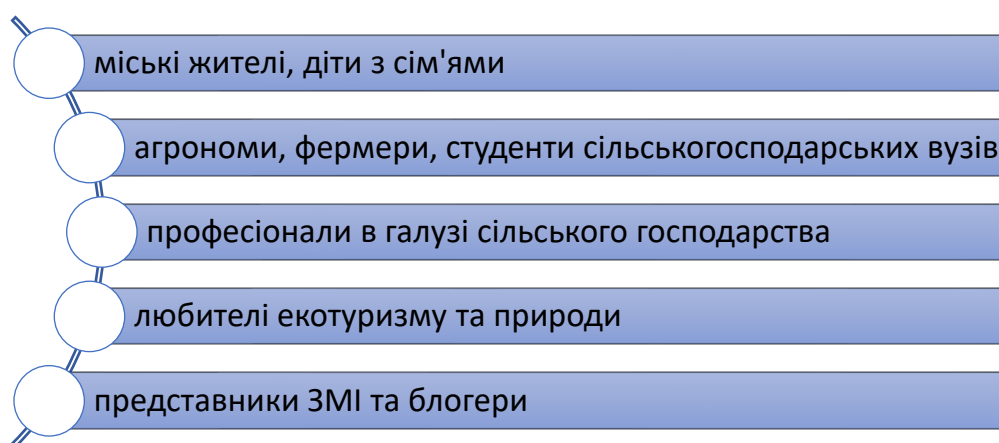


Рисунок 3.3 - Потенційні відвідувачі «Подорожі полем та садом»

Міські жителі, особливо сім'ї з дітьми, часто шукають можливості для виїзду на природу, щоб відпочити від міського шуму. Вони будуть раді відвідати наше господарство, побачити, як ростуть овочі, фрукти та злаки, познайомитися з

тваринами. Для дітей це може бути освітньою екскурсією, яка допоможе їм дізнатися більше про те, звідки береться їжа, яку вони споживають щодня.

Агрономи, фермери, студенти сільськогосподарських вузів та інші професіонали в галузі сільського господарства можуть бути зацікавлені в обміні досвідом та знаннями. Вони можуть дізнатися про нові методи вирощування, технології та досягнення в аграрній сфері, які ми застосовуємо на нашій фермі.

Любителі екотуризму та природи також можуть бути нашими відвідувачами. Вони прагнуть відвідати місця з гарною екологією, скуштувати свіжі продукти прямо з дерева та насолодитися красою сільської місцевості. Для них це може бути унікальна можливість відпочити та отримати нові враження.

Пропонуємо запрошувати представників місцевих засобів масової інформації та блогерів на Подорож полем та садом. Це допоможе нам поширити інформацію про наш захід. Вони можуть створити репортажі, статті та публікації, які привернуть ще більше уваги до нашого агротуристичного проєкту.

Проводити Подорож полем та садом пропонуємо в форматі екскурсії: спочатку гід розповідатиме групі туристів про злаки, овочі та фрукти що вирощуються компанією, водитиме полем та показуватиме як це все росте на практиці. Після цього туристи матимуть можливість самостійно детальніше роздивитися господарство та зробити собі фото на пам'ять, додатково також можна давати можливість клієнтам зібрати собі деяких плодів.

Рекомендуємо компанії, проводячи захід, в залежності від цільової групи туристів розставляти різні акценти. Наприклад, для студентів агрономів розповідати більше про технології вирощування, добрива та сортовипробування, для дітей проводити даний захід більше в ігровій формі та не перегружати їх нецікавою та непотрібною їм інформацією, а еко туристам дати більше свободи та більше часу самим все роздивитися та обнюхати.

В свою чергу, Подорож полем та садом водночас виступатиме рекламою компанії, бо людина, яка бачила як росте той чи інший овоч або фрукт з більшою імовірністю купить саме його, а не аналогічний продукт невідомого їй виробника.

В одній екскурсії братимуть участь 40-50 екскурсантів, коштувати вона буде 100 грн з людини. В місяць планується проводити близько 10 екскурсій. Очікувані прибутки від впровадження подорожей полем подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Очікувані прибутки від впровадження подорожей полем та садом

Показник	З 1 екскурсії, грн	За місяць, грн
1	2	3
Зарплата гідю	1000	10000
Інформаційні брошури	300	3000
Організаційні витрати	350	3500
Витрати на облаштування фотозони	≈ 500	5 000
Витрати загалом	2150	21 500
Дохід з продажу квитків	4500	45 000
Прибуток	2350	23 500

2. Впровадження Pick-your-own, або Збери сам.

В багатьох країнах Європи популяризувався Pick-your-own, як спосіб не просто отримання продуктів, а й приємного проведення часу. Люди їдуть за ягодами чи фруктами не в магазин, а безпосередньо на поле, де вони вирощуються, самостійно збирають прямо з грядки чи з дерева ті, які їм подобаються, насолоджуються процесом, насолоджуються результатом і забирають з собою додому стільки скільки вміщається в них в руках.

Пропонуємо впровадити практику Pick-your-own в яблуневих садах «ГАДЗ-АГРО», облаштувати туристичну зону з лавочками, максимально комфортну для туристів. Витрати на її облаштування подані в таблиці 3.2. Тут кожен може знайти щось для себе: хтось збиратиме яблучка щоб потім їх з'їсти, спекти шарлотку чи зробити варення або сік, хтось збираючи яблука та гуляючи садом відпочине від міського шуму, інші обдивляться сорти яблук, щоб знати які сажанці купляти собі

навесні, а ще інші приїдуть щоб зробити красиві фото. Варто зауважити, що яблуневі сади будуть популярні не тільки восени, а й навесні, коли цвітуть яблуні. Адже знайдеться чимало бажаючих полюбуватися красою яблучних цвітінь. Після відвідин саду відвідувачі зможуть купити авторську продукцію: соки, смузі, чипси та сажанці дерев.

Таблиця 3.2 – Витрати на облаштування туристичної зони в яблуневому саді

Об'єкт витрат	Кількість, шт	Сума, грн
1	2	3
Проектування дизайну	-	8000
Придбання та встановлення лавок	10	10000
Придбання та встановлення ліхтарів	8	4000
Придбання кошиків для сміття	6	1000
Придбання та встановлення туалету	1	7000
Витрати на рекламу та маркетингові заходи	-	5000
Кошики для яблук	30	9000
Загалом	-	44000

В сезон яблучних цвітінь вхід в сад коштуватиме 50 грн з людини. А в сезон збору урожаю вартість входу буде вимірюватися кількістю кошиків, які наповнить яблуками відвідувач. 1 кошик = 40 грн. Прогнозуємо, що всередньому в день сад відвідуватиме від 10 до 40 людей, тобто 750 в місяць. В сезон в середньому кожен з них забиратиме від 1 до 3 кошиків яблук. Очікувані доходи від впровадження послуги «Збери Сам» подані в таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Очікувані доходи від впровадження послуги «Збери Сам» в місяць

Об'єкт доходів	В сезон цвітіння яблунь		В сезон збору урожаю	
	1 клієнт	За місяць	1 клієнт	За місяць
1	2	3	4	5
Вхід в сад / вартість 1 кошика	50	37 500	80	60 000

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Середня вартість покупок відвідувачів	50-300	131 250	50-300	131 250
Разом	-	168 750	-	191 250

Як бачимо, вартість проведення ініціативи «Збери Сам» та облаштування відпочинкової зони в садах окупиться менше ніж за місяць.

На рисунку 3.4 зображені яблуневі сади «ГАДЗ-АГРО»

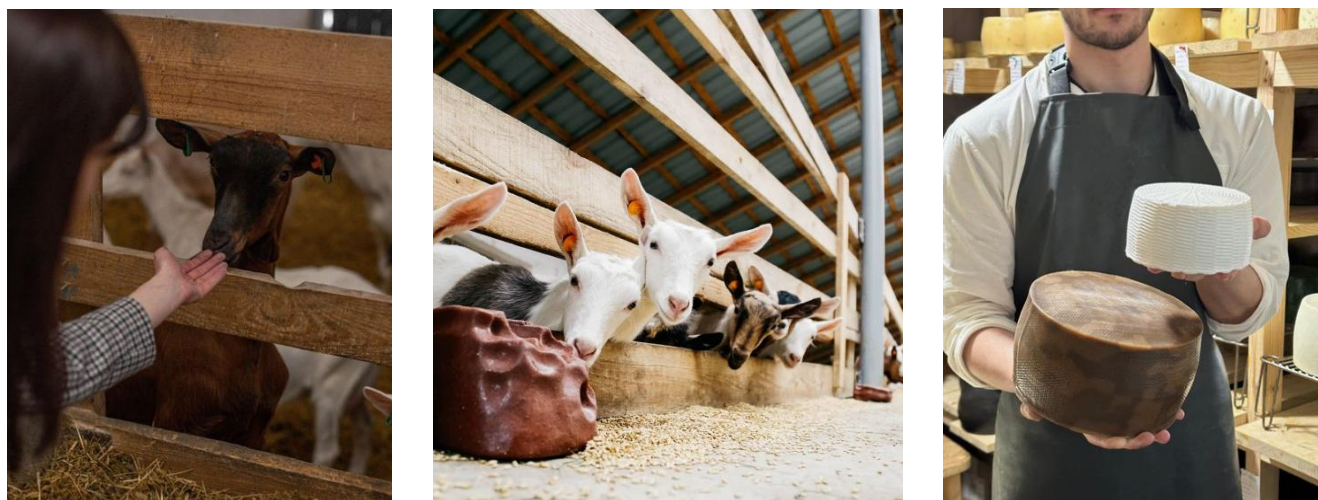


Рисунок 3.4 – Яблуневі сади «ГАДЗ-АГРО»

3. Екскурсія на Семеро козенят.

Наша ідея полягає в тому, щоб створити унікальний досвід для відвідувачів, де вони матимуть можливість не лише побачити на власні очі процес виготовлення козячого сиру від А до Я. Завдяки екскурсії можна буде представити відвідувачам унікальні аспекти козячого господарства та процес виробництва козячого сиру. Познайомити учасників з умовами утримання кіз та особливостями їх догляду, детально розповісти про породи та їх особливості. Учасники екскурсії зможуть погодувати та погладити козенят. Демонструвати всі етапи виробництва сиру, починаючи від доїння кіз до формування та витримки сиру. Показувати процес в деталях. Екскурсія завершиться дегустацією різноманітних сортів козячого сиру, де учасники зможуть оцінити його смак та якість. Кошторис витрат та очікувані

доходи від проведення екскурсії подані в таблицях 3.4 та 3.5. На рисунку 3.5 зображена ферма та сири ТМ «СЕМЕРО КОЗЕНЯТ»



Рисунки 3.5 – Козяча ферма та сири ТМ «СЕМЕРО КОЗЕНЯТ»

Таблиця 3.4 – Приблизний кошторис витрат на проведення однієї екскурсії на Семеро Козенят на 30 осіб

Об'єкт витрат	Сума, грн
1	2
Оплата праці гідю	1000
Сир для дегустації	1000
Витрати на одноразовий одяг	450
Амортизація дегустаційної зони	85
Інші витрати	500
Разом	2585

Таблиця 3.5 – Очікувані доходи від проведення однієї екскурсії на Семеро Козенят на 30 осіб

Об'єкт доходів	Вартість на 1 особу	Вартість на 30 осіб
1	2	3
Вартість вхідних квитків	150	4 500
Вартість покупок	100-300	6 000
Разом	250-450	10 500

Очікуваний дохід від проведення однієї екскурсії буде складати 10 500 грн, а валовий прибуток 7 915 грн. Якщо в місяць проводити 10 екскурсій, то компанія отримає прибуток 79 150 грн. Крім того екскурсії дозволяють компанії показати свою діяльність та унікальність продуктів, що сприятиме підвищенню впізнаваності та популярності бренду серед гостей. Під час екскурсії учасники можуть спробувати продукцію компанії та придбати її на місці, що сприяє збільшенню обсягів продажів. Участь у екскурсії дозволяє клієнтам побачити, як саме виготовляється продукція, що створює позитивне враження та сприяє побудові довіри до бренду. Екскурсії створюють можливість для компанії спілкуватися безпосередньо з клієнтами, відповідати на їхні запитання та отримувати зворотний зв'язок.

Як бачимо, проведення екскурсій на фермі та виробництві сиру може стати ефективним інструментом для просування бренду, збільшення продажів та покращення відносин з клієнтами.

В таблиці 3.6 подано очікувані прибутки від впровадження агротуризму в організації.

Таблиця 3.6 – Очікувані прибутки від впровадження агротуризму, як напряму діяльності організації

Напрямок діяльності	Валовий прибуток, грн				
	зима	весна	літо	осінь	загалом
1	2	3	4	5	6
Подорож полем та садом	-	23 500	70 500	23 500	117 500
Збери сам	-	157 750	180 250	360 500	698 500
Екскурсія на Семеро козенят	237 450	237 450	237 450	237 450	949 800
Разом	237 450	418 700	488 200	621 450	1 765 800

Звісно це тільки деякі види агротуризму, які ми можемо запропонувати компанії для впровадження. Крім вище запропонованих, можна ще проводити екскурсії на виробництві соків та смузі, в елеваторному комплексі, в пекарні...

Отже, провадження агротуризму в агрокомпанії є стратегічним кроком, який може мати значний вплив на її розвиток та успішність. На основі розглянутих переваг і можливостей агротуризму можна зробити висновок про його доцільність для агрокомпаній:

Диверсифікація доходів: Агротуризм відкриває нові джерела доходів для агрокомпаній, що дозволяє їм зменшити ризики, пов'язані зі змінами на ринку сільського господарства.

Підвищення свідомості споживачів: Екскурсії та інші агротуристичні заходи надають споживачам можливість пізнати справжню цінність сільськогосподарської продукції та оцінити виробничі процеси.

Розвиток бренду та позитивний імідж: Агротуризм дозволяє агрокомпаніям позиціонувати себе як сучасні, відкриті та екологічно свідомі організації, що сприяє підвищенню їхнього попиту та конкурентоспроможності.

Розвиток місцевих спільнот: Агротуристичні заходи стимулюють розвиток туризму у сільських районах, сприяють збереженню традицій та культурних цінностей місцевого населення.

З урахуванням цих факторів можна зробити висновок, що впровадження агротуризму в агрокомпанії є доречним і перспективним кроком, який може приносити значну користь як самій компанії, так і місцевим спільнотам та суспільству в цілому.

3.2. Обґрунтування доцільності вирощування лікарських рослин як напряму диверсифікації діяльності підприємства

Ще одним доволі перспективним видом діяльності є вирощування лікарських рослин, зокрема таких як чебрець, волошка, календула, меліса, кульбаба, м'ята, валеріана, шавлія, розторопша, ехінацея, ромашка та інші.

Вирощування лікарських рослин має значний суспільний вплив. Зараз багато людей звертають увагу на природні методи лікування та підтримки здоров'я, і використання лікарських рослин стає дедалі популярнішим. Це може привести до зменшення використання хімічних препаратів та фармацевтичних засобів, що має позитивний екологічний та медичний ефект.

Крім того, вирощування лікарських рослин може сприяти збереженню біорізноманіття та захисту від виснаження рідкісних видів. Багато лікарських рослин є вразливими до вимирання через недоцільне використання та знищення природних середовищ. Вирощування цих рослин у контрольованих умовах може допомогти зберегти їхні видові запаси та забезпечити їхнє стійке вирощування.

Ефективність застосування фіторізноманіття флори для медичних цілей в Україні вища порівняно з іншими країнами. Для вирощування і збирання лікарських трав сприятливими є зони: Карпати, Лісостеп, Полісся, несприятливою — зона Степу. Отже, Тернопілля теж є сприятливою зоною [20].

На сьогодні лікарські рослини в Україні постачають лісові господарства, фермери, приватні особи. Останні розширюють напрями діяльності в даній галузі шляхом виробництва трав'яних чаїв, це особливо розповсюджено на Закарпатті. Найбільшими споживачами лікарських рослин в Україні є харчова промисловість, фармацевтичні та косметологічні фірми, виробники чаїв та ін. Власне, така обширність напрямів використання лікарської рослинної сировини забезпечує сталий високий попит на неї [21].

Впровадження нової діяльності, такої як вирощування лікарських рослин, в агропромисловому підприємстві потребує ретельного планування та дотримання регуляторних вимог. На рисунку 3.6 подано алгоритм дій, для реалізації проєкту.



Рисунок 3.6 – План реалізації проекту виращування лікарських рослин

Бізнес, пов'язаний з виращуванням лікарських рослин, є дуже специфічним і нішовим. Незмінний попит на ці продукти протягом усього року робить його дуже привабливим для виробників, особливо враховуючи наявність незайнятих ринкових сегментів. Значний попит на лікарські рослини як сировину за межами країни, особливо в Європі, Китаї та Азії, додатково підсилює привабливість виращування таких нішевих культур для сільськогосподарських виробників в Україні [21].

Найбільші компанії, які займаються виращуванням та збутом лікарських рослин: ТОВ «Фітосвіт ЛТД», ВАТ «Галичфарм» та ЗАТ «Ліктрави» [20].

Пропонуємо «ГАДЗ-АГРО» виращувати такі лікарські рослини як календулу, мелісу, волошку, валеріану, кульбабу, женьшень та ромашку лікарську. Адже на сьогоднішній день ці рослини є одними з найбільш перспективних.

Виращування лікарських рослин вимагає досить жорсткої стандартизації. Стандарти, яких повинна дотримуватися компанія зображені на рисунку 3.7.

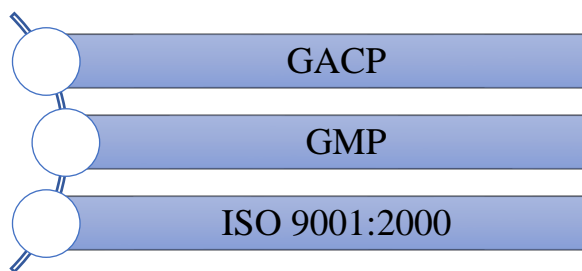


Рисунок 3.7 – Основні стандарти галузі вирощування лікарських рослин

GACP - належна практика культивування та збирання вихідної сировини рослинного походження (НПКЗ) лікарських рослин. Ця практика забезпечує якість фармацевтичного виробництва.

GACP регулює діяльність в сільськогосподарському виробництві лікарських рослин і в їхньому зборі в відкритому середовищі.

Для безпеки споживачів лікарські рослини повинні бути:

- вирощені в гігієнічних умовах;
- заготовлені і збережені так, щоб їхня якість не була пониженою [22].

GMP (Good Manufacturing Practice for Medicinal Products) - це зведені правила з виготовлення якісних та безпечних продуктів медичного призначення (медикаментів, лікувально-профілактичних та косметичних засобів, продуктів харчування, медичних пристроїв, харчових добавок тощо).

Стандарт GMP визначає параметри для кожного етапу виробництва: з яких матеріалів побудовані приміщення на виробництві, яка кількість мікроорганізмів в кубометрі повітря, уніформа співробітників та маркування, яке наносять на упаковку. GMP встановлює чіткі вимоги до управління якістю, документації, до персоналу, обладнання та приміщень [23].

Тобто діяльність організації в сфері вирощування лікарських рослин жорстко регулюється. Всі стандарти мають бути виконані, інакше компанія може зіткнутися з юридичними наслідками, штрафами або навіть втратити ліцензію на ведення своєї діяльності. Крім того, неякісний продукт може завдати шкоди здоров'ю споживачів та погіршити репутацію компанії.

На рисунку 3.8 зображений план виробництва лікарської рослинної сировини.

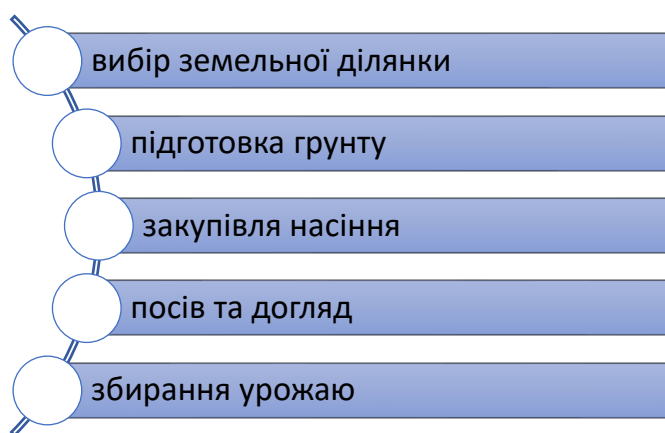


Рисунок 3.8 – План виробництва лікарської рослинної сировини

Для вирощування лікарських рослин в першу чергу потрібно підібрати відповідний родючий ґрунт з доступом до водних ресурсів, далі внести органічні добрива для покращення якості ґрунту, вибрати сертифіковане насіння високої якості, вивчити оптимальні умови для вирощення тих чи інших рослин: найкращі строки посіву, полив; захистити рослини від шкідників безпечними природними методами. І наостанок зібрати врожай в оптимальний час для максимального збереження корисних властивостей.

Маркетингова стратегія:

- Розробка бренду (пропонуємо зареєструвати торгову марку ГАДЗФАРМ)
- Участь у виставках та ярмарках, присвячених органічним та натуральним продуктам.
- Створення веб-сайту та сторінок у соціальних мережах для просування продукції.
- Співпраця з фармацевтичними компаніями, магазинами здорового харчування та косметичними компаніями.

В таблиці 3.7 подано початкові інвестиції для розробки проєкту, загальна сума яких складає 890 000 грн.

Таблиця 3.7 – Початкові інвестиції для впровадження проєкту з вирощування лікарських рослин ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»

№з/п	Найменування видатків	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Оренда землі	2750
2	Підготовка ґрунту та обладнання	1900
3	Закупівля насіння та добрив	800
4	Витрати на працівників	2200
5	Маркетинг та реклама	750
6	Інші витрати	500
7	Загальна сума початкових інвестицій	8900

Очікувані витрати на догляд за рослинами, збирання врожаю, пакування та транспортування складають 4 300 000 грн в рік.

Штатну структуру подано у таблиці 3.8. Загальна кількість працівників складає 14 осіб.

Таблиця 3.8 – Штатний розпис проєктної команди по вирощуванню лікарських рослин ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»

№з/п	Назва посади	Кількість	Посадовий оклад, грн
1	2	3	4
1	Керівник проєкту	1	21 400
2	Агрономи	2	15 070
3	Працівники для догляду за рослинами та збирання врожаю	9	10 200
4	Фармацевт-аналітик	1	17 300
5	Маркетолог	1	15 670
6	Загалом	14	176 310

Витрати на оплату праці в місяць працівникам проєктної команди складають 176 310 грн, в рік витрати на оплату праці становитимуть 2 115 720 грн. Окрім основних працівників, що працюють виключно в галузі вирощування лікарських рослин, участь у виробництві беруть також працівники інших підрозділів.

Для вирощування рослин потрібна різна сільськогосподарська техніка, її закупляти не потрібно, оскільки все необхідне вже є в ТзОВ «ГАДЗ-АГРО».

В таблиці 3.9 подано очікувані доходи та прибутки компанії від реалізації проєкту.

Таблиця 3.9 – Очікувані доходи та прибутки ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» від виробництва лікарської рослинної сировини

Рік	Доходи, тис. грн	Прибутки, тис. грн	Дисконтовані прибутки, тис. грн	Кумулятивний грошовий потік, тис. грн
1	2	3	4	5
1	5500	1200	1043,5	1043,5
2	7500	3200	2419,7	3463,2
3	10000	5700	3747,8	7211
4	13000	8700	4974,3	12185,3
5	17000	12700	6314,1	18319,4

Беручи до уваги загальну вартість початкових інвестицій, очікувані прибутки на перші 5 років діяльності та припускаючи що ставка дисконту становить 15%, можемо спрогнозувати, що приблизний період окупності проєкту складає 3 роки.

Розрахуємо доцільність впровадження проєкту за показником чистої присутньої вартості, з вимогою до рентабельності 20% та показником прибутковості інвестицій:

$$\begin{aligned}
 \text{ЧПВ} &= \frac{1200}{(1 + 0,20)^1} + \frac{3200}{(1 + 0,20)^2} + \frac{5700}{(1 + 0,20)^3} + \frac{8700}{(1 + 0,20)^4} + \frac{12700}{(1 + 0,20)^5} \\
 &\quad - 8900 = 1000 + 2661,1 + 3558,7 + 4011,5 + 3961,4 - 8900 \\
 &= 15192,7 - 8900 = 6292,7
 \end{aligned}$$

$$\text{ППІ} = \frac{6292,7}{8900} \times 100\% \approx 70,70\%$$

Отже, при використанні вимоги до рентабельності 20%, чиста присутня вартість складає приблизно 6292,7, а показник прибутковості інвестицій - близько 70,70%.

Навіть за такої досить високої вимоги до рентабельності, проект має позитивний показник ЧТВ і прибутковий ППІ, що свідчить про його доцільність.

Для вирощування лікарських рослин можливі такі ризики:

- Невідповідні погодні умови.
- Шкідники та хвороби.
- Ринкова конкуренція.

Рекомендовані шляхи мінімізації ризиків:

- Використання сучасних агротехнологій та захисних засобів.
- Регулярний моніторинг ринку та адаптація маркетингової стратегії.
- Диверсифікація продукції для зменшення залежності від одного виду рослин.

Після вирощування та збирання лікарських рослин, необхідно їх необхідно відсортувати, видалити пошкоджені, хворі та забруднені рослини або частини рослин, очистити рослини для видалення бруду та сторонніх матеріалів, висушити рослини (сушіння на сонці чи в спеціальних сушарках). Після сушіння деякі рослини можуть потребувати подрібнення. Підготовлену продукцію необхідно упакувати, наклеїти етикетки та до відвантаження зберігати в сухому, темному, прохолодному місці. І звісно ж, протягом всього процесу, на кожному етапі повинен проводитися контроль якості. Для цього необхідні спеціально обладнані приміщення та устаткування.

Частину продукції рекомендуємо відправляти на продаж. Цільовими покупцями є фармацевтичні та косметичні компанії, харчова промисловість, магазини здорового харчування, аптеки, інтернет-магазини. Товар можна продавати як через посередників, що вже мають налагоджені канали збуту, так і

укладаючи договори з компаніями та безпосередньо продаючи напряду споживачам через власний веб-сайт, на фермерських ринках та в власній мережі магазинів «Європа».

З іншої частини продукції рекомендуємо виготовляти чай. Лікарські чаї мають високий попит через свої корисні властивості та натуральність. Переробка лікарських рослин на чай підвищує їхню вартість (чим збільшує прибутки від реалізації) і робить продукт більш привабливим для кінцевого споживача. Можна створити широкий асортимент чаїв з різних сумішей з різними властивостями (заспокійливі, тонізуючі, протизапальні тощо) забезпечує широкий асортимент продукції. Упаковувати чай рекомендуємо у герметичні пакети та банки, щоб максимально зберегти його аромат та корисні властивості та обов'язково додавати етикетки з інформацією про склад, спосіб приготування та рекомендоване дозування.

Продаж продукції буде здійснюватися в аптеках, магазинах здорового харчування, супермаркетах, власному веб-сайті, крім того компанія співпрацюватиме з кав'ярнями та ресторанами, які можуть пропонувати чай своїм клієнтам.

В таблиці 3.10 розраховані приблизні інвестиції на виробництво чаю. Вони складають 2 847 600 грн.

Таблиця 3.10 – Прогнозовані інвестиції на виробництво чаю

№ з/п	Вид витрат	Сума, грн.
1	2	3
1	Приміщення	2 200 000
2	Обладнання для очищення рослин	75 000
3	Сушарки	65 000
4	Подрібнювачі	80 000
5	Обладнання для покування	63 000
6	Послуги дизайнера для розробки покування	65 500
7	Створення веб-сайту	98 000
8	Маркетинг	79 000

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
9	Ліцензії та сертифікати	45 100
10	Інші витрати	80 000
11	Разом	2 847 600

В таблиці 3.11 розраховані приблизні витрати на виробництво чаю в місяць. Оскільки в місяць планується виготовляти 100 тисяч упаковок чаю, то змінні витрати розраховані одразу на стільки ж одиниць товару. Загальні витрати в місяць становлять 2 201 000 грн. За вартість сировини приймаємо ціну рослин, за якою компанія продала б їх на зовнішньому ринку. Робимо це для того, щоб оцінити наскільки вигіднішим для організації буде переробляти сировину на чай, а не продавати непереробленою.

Таблиця 3.11 – Витрати на виробництво чаю в місяць

№ з/п	Вид витрат	Сума, грн.
1	2	3
1	Сировина	1 300 000
2	Заробітна плата працівникам	140 000
3	Електроенергія	15 000
4	Матеріали для пакування	400 000
5	Етикетки та наклейки	190 000
7	Обслуговування веб-сайту	10 000
8	Маркетинг	20 000
9	Адміністративні витрати	41 000
10	Непередбачувані витрати	25 000
11	Разом	2 201 000

Ціна однієї упаковки чаю – 35 грн.

Оскільки в місяць виготовлятися буде приблизно 130 тисяч упаковок, то загалом виручка від реалізації чаю становитиме 3 500 000 грн, а прибуток 1 299 000

грн. Враховуючи капітальні інвестиції в розмірі 2 847 600 грн, можемо зробити висновок, що проєкт окупиться за 3 місяці.

Як бачимо, вирощування лікарських рослин та виготовлення чаю є перспективним напрямком, який поєднує в собі високу рентабельність, стабільний попит та позитивний вплив на довкілля, що робить його привабливим і доцільним для впровадження.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Актуальність безпеки життєдіяльності людини

Безпекою життєдіяльності називають науку, яка займається вивченням безпечної діяльності людини в середовищі її проживання та перебування у будь-яких її видах, охоплюючи різноманітні форми діяльності та процеси [27].

Вона актуальна у всі часи без виключення, оскільки завжди і всюди є важливими безпечні умови перебування, а особливо зараз, під час війни, яка відбувається на території нашої держави. Зараз часто бувають повітряні тривоги, необхідно знати, як правильно діяти, щоб убезпечити себе та оточуючих під час небезпеки можливих прильотів.

Під час повітряної тривоги потрібно діяти відповідно до розробленого штабом оборони алгоритму дій. Сигнал тривоги можемо почути в будь-який час. Відповідно до алгоритму дій необхідно спуститися в укриття. При проведенні різних заходів, в тому числі екскурсій, виставок, ярмарків потрібно подбати про наявність укриття неподалік, щоб всі працівники, учасники та гості були в безпеці. Виробництва, адміністрація організації, магазини та інші підрозділи під час повітряної тривоги не працюють. У таблиці 4.1 подано дані, щодо розміщення укриттів, в яких можна перчекати тривогу і які знаходяться неподалік агрокомплексів, офісів, магазинів, виробництв та інших споруд організації [28, 29].

Таблиця 4.1 – Адреси укриттів в м. Бучач та неподалік комплексів ТзОВ «ГАДЗ-АГРО»

№з/п	Адреса	Будівля, в якій розміщується	Місткість
1	2	3	4
1	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Галицька, 38	Комунальне підприємство "Бучацький комбінат комунальних підприємств" Бучацької міської ради	60

Продовження таблиці 4.1

1	2	3	4
2	Чортківський район, с. Озеряни, вул. Шевченка, 36	Озерянська загальноосвітня школа I-III ступенів	200
3	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Шкільна, 1	громадська організація "Молодіжна Пластова Станиця Бучач"	385
4	Чортківський район, м. Бучач, вул. Агнона, 3	Бучацький ЗДО "Барвінок" Бучацької міської ради	107
5	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Коцюбинського, 5а	Бучацький ЗДО ясла-садок "Пролісок" Бучацької міської ради	172
6	Чортківський район, м. Бучач, вул. Б. Хмельницького, 2	Бучацький ЗДО "Сонечко" Бучацької міської ради	52
7	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Шкільна, 4	Бучацька гімназія ім. Гнатюка Бучацької міської ради	620
8	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Дорошенка, 4А	Бучацька ЗОШ I-III ступенів №3 Бучацької міської ради	600
9	Чортківський р-н, м. Бучач, вул. Мулярська, 1	Римо-католицька парафія костел Матері Божої Успення Шкаплежної	1200
10	Чортківський р-н, с. Звенигород, вул. Центральна, 31	Звенигородська гімназія Бучацької міської ради	140
11	Чортківський р-н, с. Осівці, вул. Центральна, 80	Осівецька ЗОШ I-III ступенів Бучацької міської ради	155
12	Чортківський р-н, с. Жизномир, вул. Шкільна, 136	Жизномирська ЗОШ I-III ступенів Бучацької міської ради	1120
13	Чортківський район, с. Доброполе, вул. Шкільна, 1	Добропільська гімназія Бучацької міської ради	130
14	Чортківський р-н, с. Соколів, вул. Шкільна, 2	Соколівська ЗОШ I-III ступенів Золотопотіцької ТГ	135
15	Чортківський р-н, с. Скоморохи, вул. Центральна	Скомороський будинок культури	90

Також у кожного підрозділу організації та для кожної будівлі і споруди є розроблені плани евакуації при можливій пожежі.

Всі працівники мають доступ до необхідної інформації стосовно різноманітних аспектів діяльності в сфері безпеки життєдіяльності. Серед них дані про оповіщення населення, навчання дій при надзвичайних ситуаціях, евакуацію, пункт обігріву тощо.

Зважаючи на теперішню ситуацію при організації різноманітних заходів необхідно враховувати ймовірність повітряної тривоги, мати запасні плани дій, робити перерви, переносити чи скасовувати захід тощо.

Необхідно також забезпечувати безпеку на робочих місцях працівників всіх підрозділів організації. Відповідно до правил вони повинні на час повітряної тривоги йти в укриття, це ж мають робити і відвідувачі.

4.2 Розробка раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу

Поняття «умови праці» охоплює усі аспекти умов трудової діяльності, усе те з чим працівник стикається у процесі праці. Працівник проводить на роботі значну частину свого життя, а тому має право працювати в умовах, які б давали змогу не тільки плідно працювати, але і зберігати власне здоров'я.

Напрями впливу умов праці на працівника:

- 1) на здоров'я та працездатність людини;
- 2) на ставлення до праці та задоволеність працею;
- 3) на ефективність праці та інші економічні показники;
- 4) на рівень життя і розвиток людини.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи.

Перша група – соціально-економічні фактори, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяються підгрупи:

- 1) нормативно-правові (закони, норми, стандарти, а також форми адміністративного та громадського контролю за їх виконанням);

2) економічні (матеріальне та економічне стимулювання, моральне заохочення, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці);

3) соціально-психологічні (ставлення працівників до праці, психологічний клімат);

4) суспільно-політичні (форми руху працівників за створення сприятливих умов, винахідництво і раціоналізація).

Друга група – техніко-організаційні фактори, які впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяються такі підгрупи: предмети праці та їх продукти (сировина матеріали, готові вироби); технологічні процеси; засоби праці; інформація; організаційні форми виробництва, праці та управління.

Третя група – природні фактори, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й висуває додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяються такі підгрупи: географічні (кліматичні зони); біологічні (особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві); геологічні (характер добування корисних копалин). Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно і у нерозривній єдності, обумовлюючи поряд із іншими параметрами виробниче середовище.

Свій вплив на людину система факторів спричиняє опосередковано через сукупність системи елементів, які безпосередньо визначають умови праці на робочих місцях. Виділяються такі елементи умов праці.

Санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та інші). Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.

Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, інформаційне навантаження, нервово-психологічна

напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.

Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають.

Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.

Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат). Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об'єктивному оцінюванню.

Технічні елементи визначаються рівнем механізації та автоматизації праці.

Забезпечення раціональної діяльності та створення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками:

- формування сприятливих умов праці, збагачення її змісту;
- поліпшення умов праці у зв'язку з наявністю несприятливих факторів чи зростаючими потребами суспільства, а за неможливості поліпшення умов праці, підтримання їх на досягнутому рівні;
- захист працівників від наявних та можливих небезпек та виробничих шкідливостей, тобто охорона праці.

Дія небезпечних чинників виробництва локалізується або посилюється залежно від рівня організації виробництва, організованості та дисципліни працівників, їхньої кваліфікації, санітарно-технічного та лікувально-профілактичного забезпечення, а також рівня профілактичної роботи з охорони праці.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження та аналіз діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» в цілому та окремих її напрямків; запропоновано до впровадження два нових напрямки діяльності та розраховано їхню доцільність і прибутковість. Завдяки результатам роботи можемо зробити такі висновки:

У першому розділі визначено важливість диверсифікації для організації загалом. Зокрема, визначено які результати можна отримати від грамотної диверсифікації діяльності: покращити фінансово-економічний стан організації; завойовувати нові ринки для збуту продукції; розширити асортимент наявної продукції; забезпечити компанії страхування від ризику переходу на стадію занепаду свого життєвого циклу продукції; підвищення конкурентоспроможності підприємств та інші.

У другому розділі досліджено сучасний стан діяльності ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» та стан галузі на Тернопільщині загалом. Проаналізовано різні напрямки діяльності товариства, зокрема, садівництво, виробництво яблучних продуктів, сироваріння та інші.

У третьому розділі запропоновано нові напрями діяльності організації. Розраховано доцільність впровадження агротуризму, як напряму діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність вирощування лікарських рослин. Розраховано очікувані витрати та прибутки від впровадження запропонованих проєктів.

Четвертий розділ був присвячений безпеці життєдіяльності та основам охорони праці. В ньому було визначено актуальність безпеки життєдіяльності в умовах військового стану. Було досліджено розробку раціональної діяльності та створення сприятливих умов трудового колективу.

Таким чином, впровадивши запропоновані пропозиції в діяльність ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» та заходи в її межах, підприємство отримає значні покращення в декількох ключових аспектах: знизить ризики, підвищить

конкурентоспроможність, розвине нові напрямки, підвищить стійкість до змін та збільшить фінансові показники.

Впровадження цих пропозицій і заходів у діяльність ТзОВ «ГАДЗ-АГРО» дозволить підприємству не тільки зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити сталий розвиток, підвищуючи свою економічну ефективність та здатність реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf.
2. Диверсифікація діяльності підприємства. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.
3. Diversification of Activities | SpringerLink. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057/978-1-349-95189-5_282.
4. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/11.pdf.
5. Diversification - Reducing Business Risk and Expanding Market Size. URL: <https://www.mindtools.com/alpqam5/diversification>.
6. Диверсифікація – що це таке, навіщо потрібна та в чому суть диверсифікації. URL: <https://termin.in.ua/dyversyfikatsiia/>
7. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ – це що таке, поняття, визначення, слово, види. URL: <https://termin.in.ua/dyversyfikatsiia/>.
8. Різновиди стратегії диверсифікації. Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/36608/>.
9. Diversification. Strategic Management. URL: <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/8-3-diversification/>.
10. Диверсифікація і чому вона важлива. Як диверсифікувати свої активи? URL: <https://tsecrypto.com/article/dyversyfikacziya-i-chomu-vona-vazhlyva-yak-dyversyfikuvaty-svoyi-aktyvy/>.

11. Фермерські господарства в Тернопільській області. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/ternopolskaya>.
12. Каталог насіння «Бучачагрохлібпром». URL: <https://agrobiz.net/modules/files/file/katalog-nasinnya-2019-full-374483.pdf>.
13. ТзОВ «ГАДЗ-АГРО». URL: <https://buchach-ahp.com.ua/>.
14. ГАДЗ-АГРО, ТОВ. URL: <https://agropro.biz/company/roslinnitstvo/buchachagrokhlibprom-tov>.
15. ФГ «ГАДЗ». URL: <https://fg-gadz.com.ua/>.
16. Агропортал. URL: <https://agropro.biz/product/sortoviprobuvannya-zernovikh-zernobobovikh-ta-oliynikh-kultur-m-buchach>.
17. Семеро козенят, ТМ. URL: <https://7-goats.com/>.
18. Мережа супермаркетів «Європа». URL: <https://www.facebook.com/market.europe/>.
19. За Збручем. Новини Тернополя і області: Колектив одного із найуспішніших підприємств Тернопільщини – ТзОВ «Бучачагрохлібпром» відзняв другий фільм. URL: <https://zz.te.ua/shche-odna-kinostrichka-zavtra-pratsivnyku-buchachahrokhlibpromu-presentuiut-fil-m-buchats-kyu-iarmarok>.
20. Сучасний стан виробництва лікарської рослинної сировини в Україні. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/184161>.
21. Лікарські рослини: чи варто братися за цю нішу в Україні і чи можна заробити? URL: <https://superagronom.com/articles/668-likarski-roslini-chi-varto-bratisya-za-tsyu-nishu-v-ukrayini-i-chi-mojna-zarobiti>.
22. Належна практика культивування та збору. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%B7%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%83.
23. Що гарантує сертифікат якості GMP? URL: <https://www.justukr.com/blog/gmp>.

24. Шведа Н., Луциків І., Кужда Т. Розвиток екологічно відповідального бізнесу в Україні та світі. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2 (21). С. 246-258.

25. Шведа Н., Кирич Н., Юрик Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.

26. Шведа Н.М., Кожушок Т.Я. Управління фінансовими ризиками підприємства. Актуальні задачі сучасних технологій : зб. тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, (Тернопіль, 25–26 листоп. 2015.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. Тернопіль : ТНТУ, 2015. 277с. с. 197.

27. Актуальність безпеки життєдіяльності. Сталий розвиток людини. URL: <https://studfile.net/preview/5152269/>.

28. Захисні споруди цивільного захисту на території Бучацької міської ради. URL: <https://buchachmiskrada.gov.ua/2022/02/announcement/zakhysni-sporudy-tsyvilnoho-zakhystu-na-terytorii-buchatskoi-miskoi-rady/>.

29. Укриття Золотопотіцької ТГ | ЗОЛОТОПОТІЦЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА. URL: <https://zolotopoticka-gromada.gov.ua/news/1665647889/>.