

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності
підприємства, на прикладі ТОВ «Овочторг»

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

(підпис) Руденький В.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент (підпис) Малюта Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2025

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
 Кафедра Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
 « » 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня Магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

студенту Руденькому Василю Павловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності підприємства, на прикладі ТОВ «Овочторг»

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 08 » вересня 2025 року № 4/7-798

2. Термін подання студентом завершеної роботи: 8 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність товариства, статут, організаційна структура управління, штатний розпис, результати досліджень автора.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств. Розділ 2. Аналіз виробничо-господарських процесів та передумов диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг». Розділ 3. Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг» за різними напрямками
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням назв слайдів)

1. Основні аспекти європейського досвіду диверсифікації діяльності підприємства. 2. Інформація про основних партнерів ТОВ «Овочторг». 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Овочторг» у динаміці 2022 – 2024 років. 4. Зведені результати SWOT-аналізу для такого напрямку диверсифікації як глибока переробка овочів на пастеризовані/стерилізовані консерви в межах діяльності ТОВ «Овочторг». 5. Прогнозовані витрати за етапами реалізації проєкту запуску цеху з глибокої переробки овочів на ТОВ «Овочторг». 6. Прогнозований економічний ефект проєкту запуску цеху з глибокої переробки овочів на ТОВ «Овочторг». 7. Основні вхідні параметри трьох сценаріїв упровадження виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека у надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 9 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств	Вересень 2025	Виконано
1.1	Диверсифікація як складова економічної динаміки: поняття та ознаки	Вересень 2025	Виконано
1.2	Основні підходи до реалізації диверсифікації підприємства	Вересень 2025	Виконано
1.3	Зарубіжний досвід диверсифікації діяльності підприємств	Вересень 2025	Виконано
2	Аналіз виробничо-господарських процесів та передумов диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»	Жовтень 2025	Виконано
2.1	Організаційно-правові основи функціонування підприємства	Жовтень 2025	Виконано
2.2	Аналіз портфеля послуг ТОВ «Овочторг» та фінансових показників його діяльності	Жовтень 2025	Виконано
2.3	Оцінювання можливостей та альтернатив диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»	Жовтень 2025	Виконано
3	Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг» за різними напрямками	Листопад 2025	Виконано
3.1	Глибока переробка овочів як напрям диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»	Листопад 2025	Виконано
3.2	Обґрунтування доцільності впровадження проєкту виробництва овочевих салатів, закусок, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці	Листопад 2025	Виконано
3.3	Диверсифікація діяльності підприємства шляхом відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг»	Листопад 2025	Виконано
4	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Листопад 2025	Виконано
4.1	Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Овочторг»	Листопад 2025	Виконано
4.2	Підвищення стійкості роботи ТОВ «Овочторг» в умовах НС	Листопад – грудень 2025	Виконано
	Висновки та пропозиції	Листопад – грудень 2025	Виконано
	Бібліографія	Грудень 2025	Виконано

Студент

Руденький В.П.

Керівник роботи

Сороківська О.А.

АНОТАЦІЯ

Руденький В.П. Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності підприємства, на прикладі ТОВ «Овочторг».

Кваліфікаційна робота магістра: 81 сторінка, 4 рисунки, 28 таблиць, 33 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – процес управління диверсифікацією діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління диверсифікацією підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів диверсифікації вітчизняних суб'єктів господарювання.

Методи дослідження – аналіз і синтез, узагальнення, порівняльний та системний підходи, економіко-статистичні методи, групування, структурно-логічний аналіз, графічний метод, а також елементи стратегічного аналізу (SWOT, PEST, бенчмаркінг).

Розроблені проєктні пропозиції спрямовані на обґрунтування диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг» шляхом розвитку глибокої переробки овочів, запуску виробництва салатів, закусок і супових наборів у вакуумній упаковці та відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг».

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність та використані іншими бізнес-структурами для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: диверсифікація діяльності підприємств, економічна динаміка, глибока переробка овочів, фірмова точка продажу.

SUMMARY

Rudenkyi V.P. Justification of the Feasibility of Enterprise Activity Diversification (LLC “Ovochtorg” as a case of study)

Master Paper: 81 pages, 4 figures, 28 tables, 33 references.

The object of research is the process of managing enterprise activity diversification.

The subject of research comprises the theoretical and applied principles of managing enterprise diversification.

The aim of the master’s qualification thesis is to explore the theoretical foundations and practical aspects of diversification among domestic business entities.

The research methods include analysis and synthesis, generalization, comparative and systemic approaches, economic and statistical methods, grouping, structural and logical analysis, the graphical method, as well as elements of strategic analysis (SWOT, PEST, benchmarking).

The developed project proposals justify the diversification of LLC “Ovochtorg” through the development of deep vegetable processing, the launch of salad, snack, and soup-set production in vacuum packaging, and the opening of a branded retail outlet “Eco by Ovochtorg.”

The research results may be implemented in the activities of the enterprise and used by other business structures to improve management efficiency.

Keywords: enterprise activity diversification, economic dynamics, deep vegetable processing, branded retail outlet.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств.	9
1.1 Диверсифікація як складова економічної динаміки	9
1.2 Основні підходи до реалізації диверсифікації підприємства.....	14
1.3 Зарубіжний досвід диверсифікації діяльності підприємств.....	19
Розділ 2. Аналіз виробничо-господарських процесів та передумов диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»	25
2.1 Організаційно-правові основи функціонування підприємства... ..	25
2.2 Аналіз портфеля послуг ТОВ «Овочторг» та фінансових показників його діяльності.....	33
2.3 Оцінювання можливостей та альтернатив диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг».....	41
Розділ 3. Обґрунтування доцільності диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг» за різними напрямками.....	46
3.1 Глибока переробка овочів як напрям диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг».....	46
3.2 Обґрунтування доцільності впровадження проєкту виробництва овочевих салатів, закусок, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці.....	51
3.3 Диверсифікація діяльності підприємства шляхом відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг».....	58
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	69
4.1 Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Овочторг».....	69
4.2 Підвищення стійкості роботи ТОВ «Овочторг» в умовах НС	72
Висновки та пропозиції	76
Бібліографія	78

ВСТУП

Обґрунтування диверсифікації діяльності підприємства є актуальним в умовах динамічних змін ринку та зростаючої конкуренції, коли стабільність і розвиток бізнесу залежать від здатності адаптуватися до нових умов. Диверсифікація дозволяє підприємствам зменшувати ризики, ефективніше використовувати наявні ресурси та відкривати нові джерела доходу. Крім того, впровадження нових напрямів діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів і зміцненню позицій на ринку. Актуальність теми також обумовлена потребою розробки стратегічних рішень, які забезпечують довгострокову стійкість і розвиток підприємства.

Саме тому метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів диверсифікації вітчизняних суб'єктів господарювання.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств;
- виокремити сутність диверсифікації як складової економічної динаміки;
- дослідити зарубіжний досвід диверсифікації діяльності підприємств;
- провести аналіз виробничо-господарських процесів та передумов диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»;
- проаналізувати сучасний стан та організаційно-правові основи функціонування підприємства;
- провести аналіз портфеля послуг ТОВ «Овочторг» та фінансових показників його діяльності;
- здійснити оцінювання можливостей та альтернатив диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»;

- обґрунтувати доцільність доцільності диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг» за різними напрямками;
- розробити алгоритм диверсифікації діяльності підприємства шляхом відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг»;
- розглянути глибоку переробку овочів як напрям диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг».

Об'єкт дослідження – процес управління диверсифікацією діяльності підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління диверсифікацією підприємства.

Базу дослідження складають різноманітні джерела інформації, серед яких наукові роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані державних органів, нормативно-правові акти, що регламентують діяльність товариств з обмеженою відповідальністю, а також звітно-аналітичні матеріали досліджуваного закладу. Додатково використовувалися рецензовані публікації у наукових і спеціалізованих виданнях, а також результати власних спостережень і опитувань, проведених автором для комплексної оцінки діяльності ТОВ «Овочторг».

За темою кваліфікаційної роботи магістра опубліковано тези доповіді у матеріалах IV Міжнародної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBuTS 2025)», яка проходила 4 – 5 грудня 2025 року у м. Тернопіль.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Диверсифікація як складова економічної динаміки: поняття та ознаки

Диверсифікація є процесом, що відображає розширення підприємницької діяльності фірми, який передбачає одночасний розвиток різних, часто автономних, напрямів виробництва та розширення асортименту продукції в межах однієї організаційної структури. У результаті підприємство трансформується у багатофункціональний виробничий комплекс, здатний випускати різноманітну продукцію та надавати послуги, орієнтовані на різні цільові аудиторії та ринкові сегменти.

Щоб оцінити позитивний вплив диверсифікації на діяльність підприємства, насамперед необхідно з'ясувати суть цього поняття. Згідно з визначенням, поданим в Економічній енциклопедії [1, с. 84], диверсифікація – це процес розширення асортименту продукції, яку виробляє компанія чи організація.

Виділяють дві основні форми диверсифікації:

- 1) внутрішньогалузеве розширення – освоєння нових видів продукції в межах існуючої галузі з метою задоволення ширшого кола споживачів;
- 2) міжгалузеве розширення – вихід за межі основної діяльності підприємства та освоєння нових галузей і ринкових секторів.

Диверсифікація супроводжується організаційними, економічними та правовими трансформаціями, спрямованими на підвищення ефективності діяльності, зниження ризиків банкрутства та адаптацію до змін кон'юнктури ринку. Її кінцева мета – досягнення стабільного прибутку за рахунок ефективного використання власного потенціалу підприємства, адаптації до ринкових потреб і формування сталих конкурентних переваг [2].

Узагальнюючи наукові підходи, термін «диверсифікація діяльності» можна визначити як одну з альтернативних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на поєднанні, розширенні та трансформації наявних і нових елементів інвестиційного портфеля та видів господарської діяльності.

Основними причинами застосування стратегії диверсифікації підприємницької діяльності є:

- прагнення отримати додатковий прибуток у межах традиційних сфер бізнесу;
- стагнація функціонування компанії, спричинена насиченістю ринку й зменшенням попиту, що посилює конкуренцію;
- необхідність ефективного вкладення накопиченого капіталу з метою його збереження, примноження та розвитку підприємницького потенціалу;
- зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від вузького асортименту продукції або циклічності основного виду діяльності;
- наявність високих бар'єрів входу на міжнародні ринки [3].

Представимо основні причини застосування стратегії диверсифікації підприємницької діяльності та проведемо їх аналіз у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні причини застосування стратегії диверсифікації підприємницької діяльності та проведемо їх аналіз¹

Причина диверсифікації	Опис	Аналіз впливу на підприємство	Причина диверсифікації
1	2	3	4
Можливість отримання додаткового прибутку	Розширення діяльності у традиційних сферах або освоєння нових напрямів для збільшення доходів	Дозволяє збільшити загальний обсяг прибутку, підвищує фінансову стійкість підприємства	Можливість отримання додаткового прибутку
Стагнація (застій) на основному ринку	Насичення ринку продуктами, зниження попиту і посилення конкуренції	Стимулює пошук нових ринків і напрямів діяльності, щоб уникнути стагнації	Стагнація (застій) на основному ринку

¹ Складено автором.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Необхідність інвестування накопиченого капіталу	Використання вільних фінансових ресурсів для збереження та примноження капіталу	Забезпечує ефективне використання ресурсів, сприяє довгостроковому розвитку підприємства	Необхідність інвестування накопиченого капіталу
Зниження ризиків через диверсифікацію	Зменшення залежності від одного виду продукції або ринку	Підвищує стабільність бізнесу, знижує вплив несприятливих факторів на окремих сегментах	Зниження ризиків через диверсифікацію
Високі бар'єри входу на нові ринки	Пошук способів подолання перешкод для виходу на міжнародні чи нові внутрішні ринки	Створює умови для розширення діяльності, зміцнює позиції компанії на глобальному рівні	Високі бар'єри входу на нові ринки

Отже, стратегія диверсифікації застосовується для забезпечення стабільності та зростання підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринку. Вона дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати ризики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Однак вибір диверсифікаційної стратегії повинен базуватися на реальних можливостях компанії і враховувати потенційні виклики, пов'язані з інвестиціями та управлінням новими напрямками діяльності.

Систематизувавши мотиваційні чинники диверсифікації, можна виокремити п'ять ключових груп мотивів: техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Ці групи, як правило, не функціонують ізольовано, а формують комплексний вплив на ухвалення рішень щодо диверсифікації.

Зокрема, техніко-технологічні мотиви охоплюють: підтримання належного рівня виробничого потенціалу; підвищення ефективності використання наявних потужностей; оптимізацію ресурсозабезпечення; впровадження інновацій та новітніх технологій. Економічні мотиви зумовлені необхідністю перерозподілу надлишкового капіталу в перспективні напрями, освоєння нових ринків збуту, а також підвищенням ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

До фінансових причин диверсифікації належать прагнення до зниження ризиків шляхом їх розподілу між різними сферами діяльності та видами продукції, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства. Соціальні мотиви охоплюють аспекти охорони праці, раціонального використання висококваліфікованих кадрів, а також створення нових робочих місць [4].

Цілі диверсифікації визначаються такими факторами, як фінансовий стан компанії, привабливість галузі, а також тривалість і масштаб реалізації заходів із диверсифікації. Фінансові ресурси компанії – незалежно від того, чи вона успішна, перебуває на середньому рівні розвитку або є збитковою — впливають на вибір стратегії диверсифікації, яка може бути спрямована на стабілізацію діяльності, виживання або формування стратегічних партнерств.

У стратегічному контексті розвиток бізнесу може відбуватись за двома основними напрямками: спеціалізацією та диверсифікацією. Спеціалізація передбачає зосередження окремих структурних підрозділів або підприємств на виробництві конкретного продукту чи виконанні певної стадії виробничого процесу. Вона забезпечує низку техніко-економічних переваг, зокрема зниження собівартості за рахунок збільшення обсягів однотипного виробництва без необхідності змінювати налаштування обладнання, а також покращення якості продукції завдяки використанню спеціалізованих технологій.

Однак вузькоспеціалізовані підприємства мають і недоліки: вони менш гнучкі у пристосуванні до технологічних змін і ринкових новацій, а також менш стійкі до зовнішніх коливань порівняно з багатoproфільними структурами. Диверсифікація, навпаки, орієнтована на створення багатoproфільного виробництва з широким асортиментом товарів і послуг. Основні її цілі включають підвищення стабільності підприємства, розширення ринкових можливостей, досягнення ефекту масштабу, реалізацію синергії та інтеграцію взаємодоповнюючих напрямів діяльності.

У практиці корпоративного управління розрізняють кілька видів диверсифікації: вертикальну, горизонтальну, концентричну та конгломератну. Кожен із них має свої особливості, цілі та умови застосування.

Вертикальна диверсифікація. Цей тип диверсифікації передбачає розширення діяльності підприємства у межах одного виробничого ланцюга. Компанія починає виробляти продукцію, яка технологічно або маркетингово пов'язана з уже наявною. Це може бути виробництво сировини, комплектуючих, проміжних або кінцевих продуктів, а також залучення посередників, дистриб'юторів і постачальників. Основна мета – досягнення контролю над усім виробничим процесом: від надходження ресурсів до реалізації продукції споживачеві.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- узгодженість дій і висока керованість процесами;
- стабільність внутрішніх ділових зв'язків;
- гарантії в постачанні матеріально-технічних ресурсів;
- тісніші зв'язки з кінцевими споживачами.

Горизонтальна диверсифікація. Горизонтальна стратегія передбачає випуск нових продуктів, орієнтованих на ту саму цільову аудиторію, але не обов'язково пов'язаних з основним асортиментом. Компанії розширюють бізнес у суміжних напрямках, спираючись на аналіз потреб своїх постійних клієнтів. Це дозволяє покращити клієнтське обслуговування та підвищити рівень лояльності споживачів.

Концентрична диверсифікація. Цей тип базується на використанні вже наявного виробничого, технологічного чи маркетингового потенціалу компанії для освоєння нових продуктів. Ідеться про розробку нової продукції, яка частково споріднена з основним бізнесом і відповідає потребам нових або розширених ринків.

Технологічна та ринкова близькість забезпечує збереження ключових компетенцій і зниження ризиків.

Диверсифікація конгломератного типу. Це найскладніша і фінансово затратна стратегія, що полягає у входженні підприємства в нові, абсолютно не пов'язані з поточною діяльністю напрями. У цьому разі компанія починає випуск продукції, яка не має технологічного, ринкового чи функціонального зв'язку з основною діяльністю. Конгломератна диверсифікація є доцільною переважно для великих компаній, які володіють достатніми фінансовими ресурсами і прагнуть зменшити ризики, пов'язані з циклічністю галузі або насиченням основного ринку [5].

1.2 Основні підходи до реалізації диверсифікації підприємства

У сучасній економічній теорії та практиці існують різноманітні підходи до реалізації диверсифікації діяльності підприємства. Кожен з них акцентує увагу на певних аспектах стратегічного розвитку компанії та формує відповідні механізми управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз існуючих підходів до диверсифікації діяльності підприємства²

Критерій	Ресурсний підхід	Ринковий підхід	Ієрархічний підхід	Системний підхід
1	2	3	4	5
Основна ідея	Використання внутрішніх ресурсів як основи для зростання	Орієнтація на привабливість ринку та зовнішнє середовище	Структуризація бізнесу за рівнями управління	Аналіз диверсифікації як елементу управління виробничою системою
Об'єкт аналізу	Наявні й потенційні ресурси підприємства	Сегменти ринку, конкуренція, позиціонування	Бізнес-одиниці, напрями, портфелі продуктів	Інформаційні, економічні, управлінські зв'язки всередині підприємства
Ціль	Раціональне використання ресурсів, стабілізація діяльності	Визначення ринкових можливостей для зростання	Оптимізація управління і виявлення нових можливостей	Підвищення ефективності управління підприємством

² Складено автором за даними [1-7].

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Методи	Порівняння ресурсів і потреб, аналіз потужностей	Методи ринку капіталу, транзакцій, оцінка секторів	Стратегічне планування, портфельний аналіз	Системний аналіз, управлінське моделювання
Результати	Виявлення надлишкових чи невикористаних ресурсів, створення нових підрозділів	Розширення на перспективні ринки, зростання конкурентних позицій	Виявлення слабких і сильних сторін портфеля бізнесу	Обґрунтовані управлінські рішення, ефективне використання ресурсів
Ключові переваги	Гнучкість, використання внутрішнього потенціалу, зниження ризиків	Адаптація до ринку, динамічність, зростання прибутковості	Посилення стратегічного контролю, формування ефективної структури управління	Цілісне бачення процесів, інтеграція управлінських функцій
Ключові обмеження	Обмежений ресурсний потенціал	Залежність від змін зовнішнього середовища, нестабільність	Складність реалізації при великій кількості підрозділів	Високі вимоги до інформаційної системи підприємства

Один із найпоширеніших теоретико-методичних підходів до диверсифікації – ресурсний. Його основою є концепція використання наявних організаційних можливостей і накопичених ресурсів для забезпечення зростання компанії через розвиток нових напрямів діяльності. Важливою особливістю цього підходу є залежність типу диверсифікації від гнучкості ресурсів. Зосереджуючись на своїх сильних сторонах, підприємство може ефективно функціонувати на кількох ринках одночасно, що дає змогу краще реагувати на циклічні коливання попиту.

Коли внутрішніх ресурсів недостатньо для збереження конкурентних переваг, постає завдання визначити, які саме ресурси слід оновити чи придбати. У випадку надлишкових виробничих потужностей підприємство може створити новий бізнес-підрозділ як самостійний економічний об'єкт. Аналіз ресурсів у межах виробничого ланцюга дозволяє виявити невикористаний потенціал, який може бути задіяний як у вже освоєних сферах, так і на нових ринках.

Ринковий підхід базується на вивченні ринкового середовища та застосовує три основні групи методів оцінки:

- методи ринку капіталу,
- методи транзакцій,
- методи оцінки галузей.

Ринковий підхід акцентує увагу на зовнішніх факторах, зокрема привабливості ринку, конкурентному середовищі, позиціонуванні продукту та можливостях зростання. Головним завданням є визначення того, які чинники забезпечили успіх компанії, і як утримати або зміцнити її позиції на ринку.

Ієрархічний підхід зосереджений на організації стратегічного управління шляхом структурування бізнес-активів. Менеджери формують портфель бізнес-сегментів, що дозволяє:

- виявляти невикористані можливості;
- переоцінювати наявні активи;
- досліджувати нові напрями розвитку.

Таким чином, ієрархічний підхід формує основу для оптимізації управлінських рішень і розробки стратегій розвитку підприємства.

Системний підхід передбачає всебічну оцінку впливу диверсифікації на виробничу систему підприємства. Він базується на аналізі інформаційно-економічної сутності диверсифікації як елемента корпоративного управління. Такий підхід дозволяє:

- формувати обґрунтовані управлінські рішення;
- ефективно планувати використання фінансових і технічних ресурсів;
- вдосконалювати планування та контроль у системі управління підприємством [5].

Головним завданням впровадження стратегії диверсифікації підприємства є врахування взаємозв'язку між диверсифікацією діяльності та операційним ризиком, тобто досягнення оптимального балансу між прибутковістю та рівнем ризику. Відомо, що диверсифікація здатна знизити ризики, проте повністю їх

усунути не може. При цьому загальна ефективність компанії може зменшуватися, оскільки зосередження на найбільш прибутковому напрямку потенційно приносить вищий дохід, але й супроводжується вищими ризиками. Вибір цього співвідношення визначається безпосередньо самою компанією і залежить, перш за все, від ступеня прийнятного ризику для її власників.

Загальний рівень ризику складається з двох основних складових:

- несистематичні ризики (пов’язані з унікальністю і диверсифікованістю діяльності), які залежать від внутрішніх чинників компанії та можуть бути знижені через застосування децентралізації;

- системні ризики (ринкові, недиверсифіковані), які не піддаються зниженню шляхом диверсифікації, оскільки виникають під впливом загальних макроекономічних факторів — інфляції, динаміки ВВП, політичних змін тощо.

Враховуючи аналіз літературних джерел і характер процесу диверсифікованого розвитку бізнесу, пропонується розглянути концептуальну модель диверсифікації виробництва як ключового елемента бізнес-розвитку (рис. 1.1).

Диверсифікація має як позитивні, так і негативні аспекти.

Переваги диверсифікації:

- Вона забезпечує стратегічну відповідність між існуючими та новими видами діяльності компанії, що формує джерело конкурентних переваг.

- Зміцнює бізнес-портфель і знижує залежність від одного цільового ринку.

- Сприяє досягненню синергії між різними напрямками діяльності, що проявляється у зниженні загальних витрат завдяки багатофункціональному використанню ресурсів.

- Підвищує адаптивність компанії, виступаючи як страховий механізм проти ризиків на ринку.

- Зміцнює конкурентоспроможність управлінської команди.

– Розширення основного профілю діяльності дозволяє збільшити обсяги виробництва, що веде до зниження цін, скорочення витрат на рекламу, покращення репутації продукції, вдосконалення технології обслуговування та підвищення рівня завантаженості виробничих потужностей [6].

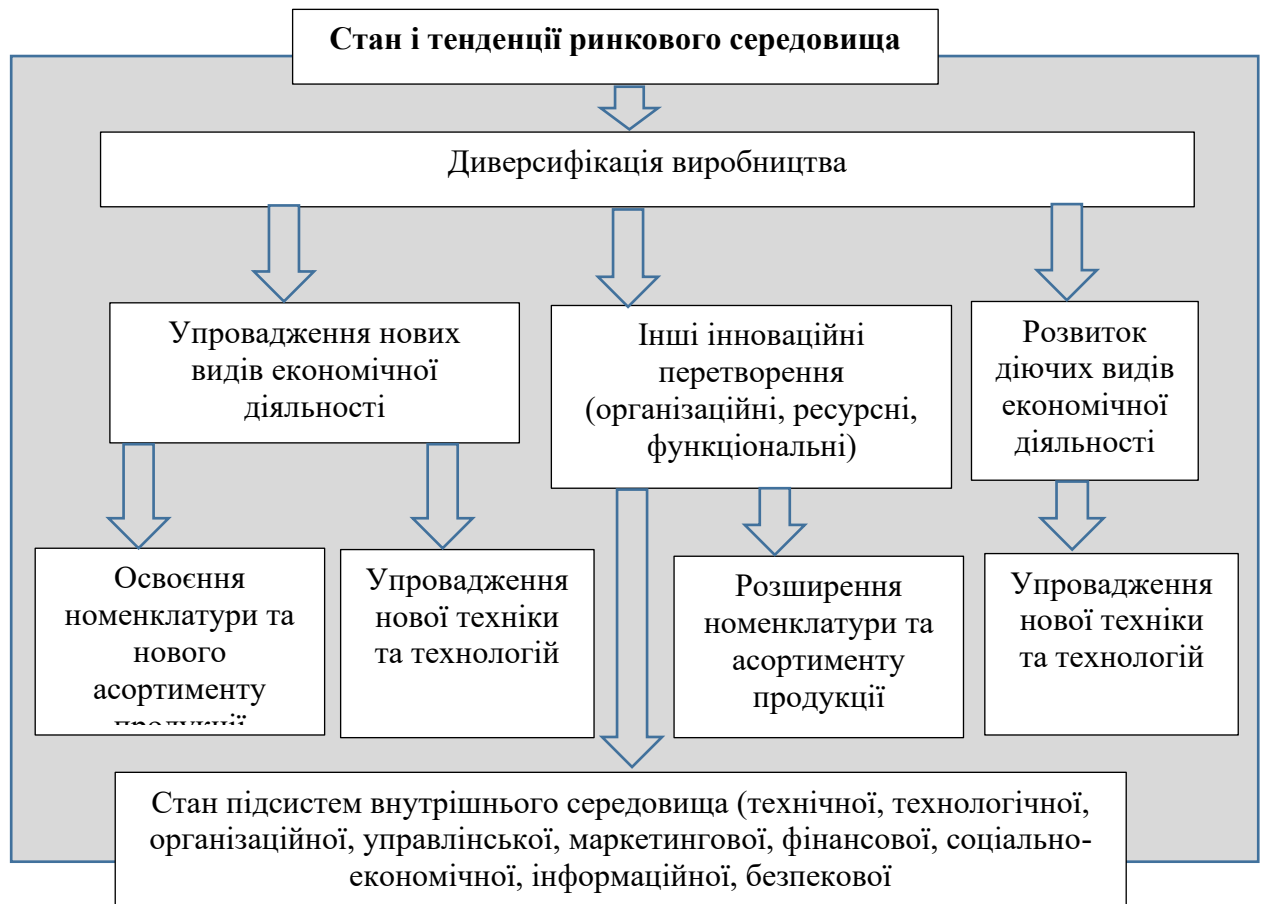


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель диверсифікації бізнес-діяльності підприємства³

Недоліки диверсифікації:

- вимагає проведення детального стратегічного аналізу конкурентного середовища, що потребує значних обсягів інформації та високої кваліфікації менеджерів;
- стратегія диверсифікації має базуватися на реальних можливостях, цілях та поточній операційній ситуації компанії, що потребує ретельного планування;

³ Складено автором за даними [3-7].

- упровадження диверсифікації пов'язане зі значними фінансовими вкладеннями, необхідністю забезпечення матеріальними ресурсами та інформаційної підтримки;
- відсутність чітко визначеного оптимального часу для запуску диверсифікаційних проектів, що ускладнює вибір моменту виходу на нові ринки;
- вихід на нові ринки є досить дорогим і пов'язаним з підвищеними ризиками, тому ризикувати варто лише в межах доступного капіталу;
- ризики зростають разом із розширенням діяльності на нові ринки, тому диверсифікація має сенс лише за умови впевненості керівництва в перспективності бізнесу [7].

Отже, диверсифікація підприємства забезпечує стратегічні переваги, такі як підвищення конкурентоспроможності, зниження залежності від окремих ринків і досягнення синергії у використанні ресурсів. Водночас вона потребує значних фінансових, інформаційних та управлінських ресурсів і пов'язана з підвищеними ризиками, особливо при виході на нові ринки. Тому успішність диверсифікації залежить від ретельного планування, оцінки можливостей компанії та готовності приймати пов'язані з нею виклики.

1.3 Зарубіжний досвід диверсифікації діяльності підприємств

У світовій практиці диверсифікація є однією з ключових стратегій забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Багато провідних компаній активно застосовують різні форми диверсифікації, адаптуючи свої бізнес-моделі до мінливого ринкового середовища, інноваційного розвитку та глобалізації.

У США диверсифікація набуває особливого значення в умовах жорсткої конкуренції та високих темпів технологічних змін. Наприклад, корпорація General Electric (GE) стала прикладом конгломератної диверсифікації: окрім традиційної електротехніки вона активно розвивала напрямки в енергетиці,

охороні здоров'я, авіації та фінансових послугах. Такий підхід дозволяв розподіляти ризики, використовувати синергію між секторами та підвищувати загальну ефективність бізнесу. Іншим прикладом є компанія Amazon, яка, почавши з онлайн-торгівлі книжками, поступово диверсифікувала діяльність у сфери хмарних обчислень (Amazon Web Services), виробництва електроніки (Kindle, Alexa), логістики та медіа.

Японські компанії традиційно орієнтовані на внутрішньогалузеву і суміжну диверсифікацію. Так, Toyota розширила свою діяльність, зосередившись не лише на автомобілебудуванні, а й на розробці гібридних і водневих технологій, робототехніці та фінансових послугах. Японська модель часто базується на глибокій вертикальній інтеграції та довготривалих партнерствах між компаніями, що сприяє ефективному управлінню ланцюгами постачання та інноваціями.

Китайські підприємства активно використовують горизонтальну диверсифікацію для розширення ринків і підвищення прибутковості. Компанія Huawei, окрім виробництва телекомунікаційного обладнання, розвинула напрямки споживчої електроніки, хмарних сервісів та інноваційних досліджень у сфері штучного інтелекту. У Китаї важливу роль у стимулюванні диверсифікації відіграє державна політика, що підтримує інновації, експортну орієнтацію та розвиток внутрішнього ринку.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що ефективна диверсифікація не є лише засобом зниження ризиків. Вона виступає як стратегічний інструмент інноваційного розвитку, ринкової гнучкості, адаптації до глобальних змін та підвищення вартості бізнесу. Успішна диверсифікація потребує глибокого аналізу ринку, технологічної підготовки, інвестиційних ресурсів та стратегічного бачення керівництва. Систематизуємо дані про світовий досвід диверсифікації діяльності підприємств у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні аспекти світового досвіду диверсифікації діяльності підприємств⁴

Країна	Приклади компаній	Тип диверсифікації	Особливості та результати
США	General Electric, Amazon	Конгломератна, міжгалузева, цифрова	Розширення в різні сектори (енергетика, ІТ, торгівля, фінанси); зниження ризиків; інновації.
Японія	Toyota	Внутрішньогалузева, суміжна, технологічна	Фокус на технологічному розвитку, вертикальна інтеграція, стійке зростання.
Китай	Huawei	Горизонтальна, інноваційна	Активне розширення в ІТ, електроніку, штучний інтелект; державна підтримка.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що підприємства різних країн застосовують диверсифікацію відповідно до національних особливостей, рівня технологічного розвитку та ринкових умов. Американські компанії обирають міжгалузеву та цифрову диверсифікацію для зниження ризиків і розширення бізнесу. Японські підприємства акцентують увагу на суміжних галузях і технологіях, забезпечуючи стабільне зростання.

У країнах Європейського Союзу диверсифікація діяльності підприємств є важливим інструментом адаптації до змін ринкового середовища, посилення інноваційного потенціалу та забезпечення економічної стійкості. Європейський досвід вирізняється прагненням до балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною сталістю (табл. 1.4).

У Німеччині диверсифікація часто орієнтується на технологічне оновлення та цифрову трансформацію промисловості. Приклад: Siemens AG – одна з найбільших промислових компаній Європи. Історично Siemens займалася електротехнікою, проте з часом розширилася в сфери автоматизації, енергетики, медичних технологій, транспорту й цифрових рішень для промисловості. Компанія активно розвиває напрямки індустрії 4.0, включаючи штучний інтелект, IoT та аналітику великих даних. Такий тип технологічної та суміжної

⁴ Складено автором за даними [8 – 13].

диверсифікації дозволяє компанії залишатися лідером на висококонкурентних ринках.

Таблиця 1.4 – Основні аспекти європейського досвіду диверсифікації діяльності підприємств⁵

Країна	Приклад компанії	Тип диверсифікації	Особливості та результати
Німеччина	Siemens AG	Технологічна, суміжна	Розвиток цифрових рішень, автоматизації, медичних технологій; лідер індустрії 4.0.
Франція	Groupe Bouygues	Галузева, конгломератна	Діяльність у будівництві, телекомунікаціях, медіа; диверсифікація як інструмент стійкості.
Італія	Luxottica Group	Продуктова, вертикальна інтеграція	Об'єднання виробництва, брендингу та торгівлі; посилення контролю над ланцюгами цінності.
Швеція	IKEA	Екологічна, інноваційна, цифрова	Інвестиції в сталий розвиток, циркулярну економіку, альтернативну енергетику.
Нідерланди	Royal DSM	Експортно орієнтована, інноваційна, біотехнологічна	Перехід від гірничої промисловості до фармацевтики, харчування, матеріалів нового покоління.

Французькі компанії зазвичай застосовують галузеву та конгломератну диверсифікацію, поєднуючи різні напрямки діяльності під одним брендом. Приклад: Groupe Bouygues – багатогалузева компанія, що працює в будівництві, телекомунікаціях (Bouygues Telecom), медіа (TF1 Group) та енергетиці. Така модель забезпечує стійкість бізнесу до криз у певних секторах і дозволяє використовувати управлінську синергію між напрямками.

Італійські підприємства, особливо середнього бізнесу, схильні до продуктової диверсифікації на основі традицій і дизайну. Приклад: Luxottica Group – найбільший у світі виробник окулярів, який об'єднав виробництво, брендинг, роздрібну торгівлю та інтернет-комерцію. Компанія володіє такими брендами як Ray-Ban та Oakley, а також управляє магазинами

⁵ Складено автором за даними [11, 13, 14].

LensCrafters, Sunglass Hut тощо. Така вертикальна інтеграція та розширення каналів збуту є прикладом ефективної диверсифікації всередині однієї галузі.

У скандинавських країнах, зокрема у Швеції, диверсифікація часто орієнтована на сталий розвиток та інновації. Приклад: ІКЕА – хоча компанія залишається в межах меблевого та домашнього сектору, вона інвестує в проекти з відновлюваної енергетики, розробку сталих матеріалів, цифрові сервіси та екологічну логістику. ІКЕА також запровадила модель циркулярної економіки, яка передбачає повторне використання товарів, вторинну переробку та ремонт.

Нідерландські компанії часто використовують експортно орієнтовану та екологічну диверсифікацію, пристосовуючи свою продукцію до вимог різних ринків. Приклад: Royal DSM – транснаціональна компанія, яка еволюціонувала від видобутку корисних копалин до виробництва продуктів харчування, фармацевтики, біотехнологій та матеріалів нового покоління. DSM активно впроваджує принципи сталого розвитку, поєднуючи прибутковість з глобальними цілями ООН у сфері клімату та здоров'я.

Європейський досвід диверсифікації діяльності підприємств вирізняється такими ключовими характеристиками: фокус на інноваціях і цифровізації, особливо в Німеччині, Франції та Нідерландах; інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-моделі (Швеція, Нідерланди); уміння поєднувати традиції з сучасними тенденціями, як це спостерігається в Італії; розвиток мультисекторальних бізнесів, здатних адаптуватися до криз та глобальних викликів. Такий досвід може бути корисним для українських підприємств, які прагнуть стати конкурентоспроможними на європейському та глобальному ринках. Важливим чинником успішної диверсифікації виступає стратегічне бачення, інвестиції в дослідження й інновації, а також гнучке управління ресурсами.

Отже, розділ 1 представленої кваліфікаційної роботи магістра узагальнює теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств, висвітлюючи сутність, форми, мотиваційні чинники, стратегічні підходи та зарубіжний досвід.

Диверсифікація розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона дозволяє знижувати ризики, адаптуватися до змін, освоювати нові ринки та галузі, ефективно використовувати внутрішній потенціал, а також досягати синергії між видами діяльності. Однак впровадження диверсифікації потребує значних фінансових, організаційних і управлінських ресурсів, ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників та стратегічного бачення розвитку компанії.

Зарубіжний досвід, зокрема приклади США, Японії, Китаю та країн Європейського Союзу, підтверджує, що диверсифікація виступає не лише як засіб зниження ризиків, але й як стратегічний інструмент інноваційного розвитку, ринкової гнучкості й підвищення вартості бізнесу. Отже, диверсифікація є ефективною формою реагування на виклики сучасного ринку та має стати важливою складовою стратегічного управління підприємствами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПЕРЕДУМОВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОЧТОРГ»

2.1 Організаційно-правові основи функціонування підприємства

ТОВ «Овочторг» – це підприємство, розташоване в місті Тернополі, що спеціалізується на виробництві, переробці та торгівлі овочевою продукцією та крупами. Основним напрямом діяльності компанії є виготовлення квашених овочів: у власному виробничому цеху підприємство здійснює соління капусти та огірків. Уся продукція виготовляється традиційними способами, з використанням якісної сировини, яку закупають у місцевих фермерських господарствах Тернопільської області.

Підприємство активно співпрацює з фермерськими господарствами поблизу Тернополя, зокрема такими як ФГ «Вікторія-92», СФГ «Федорович», ФГ «Рідні Землі», СФГ-ВО «Земля» та ФГ «Підволочиськ-Агро». Ці господарства постачають свіжі овочі, зелень та зернові культури, що є основою для подальшої переробки або реалізації. Окрім солінь, ТОВ «Овочторг» пропонує широкий асортимент круп, серед яких особливо популярні горох і сочевиця. Також компанія здійснює продаж свіжої зелені — кропу, петрушки, зеленої цибулі — та сезонних овочів, зокрема огірків і помідорів.

Для зберігання продукції підприємство використовує власні склади, обладнані холодильними установками, що дозволяє підтримувати оптимальні умови для збереження якості товару. Доставка продукції до торговельних точок та партнерів здійснюється за допомогою двох вантажних автомобілів, що належать підприємству. Завдяки поєднанню власного виробництва, прямої співпраці з фермерами та ефективної логістики, ТОВ «Овочторг» зарекомендувало себе як надійний учасник місцевого агропродовольчого ринку. Загальна характеристика підприємства наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Овочторг»⁶

№ з/п	Найменування відомостей	Зміст необхідних відомостей
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Овочторг»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Овочторг»
3	Дата реєстрації підприємства	27 березня 2003 року
4	Адреса підприємства	м. Тернопіль, вул. Подільська, 21
5	Код ЄДРПОУ	32386917
6	Відомості про органи управління юридичної особи	Збори учасників
7	Основний вид діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
8	Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
9	Розмір статутного капіталу, грн.	1 875 000

Товариство з обмеженою відповідальністю, скорочено ТОВ – одна з організаційно-правових форм підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і здійснення торгівлі з метою отримання прибутку. Особливістю такої організаційно-правової форми підприємницької діяльності є те, що статутний капітал даного суб'єкта господарювання поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом компанії.

Учасники цього товариства за своїми зобов'язаннями відповідають в обмеженому розмірі. ТОВ «Овочторг» є юридичною особою відповідно до законодавства України і має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке згідно із законодавством України може бути звернено стягнення. Засновники товариства несуть відповідальність за його зобов'язаннями лише в межах сум внесків до статутного фонду товариства.

ТОВ «Овочторг» має право брати участь у створенні капіталу інших підприємств, створювати свої дочірні підприємства, відділення, агентства, філії,

⁶ Складено автором за даними [19].

представництва, об'єднуватися в асоціації, спілки, асоціації, створювати спільні підприємства за участю українських громадян та іноземних партнерів, на придбання акцій, паїв, облігацій та інших цінних паперів. Напрями діяльності ТОВ «Овочторг», відповідно коду КВЕД наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Напрями діяльності ТОВ «Овочторг», відповідно коду КВЕД⁷

Номер коду КВЕД	Найменування виду діяльності
68.20 (основний)	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
10.39	Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
46.31	Оптова торгівля фруктами й овочами
46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.21	Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
56.30	Обслуговування напоями
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів

Результати проведеного дослідження свідчать, що підприємство здійснює багатопрофільну діяльність, основним видом якої є надання в оренду нерухомості. Додатково воно займається переробленням і консервуванням фруктів та овочів, оптовою й роздрібною торгівлею продуктами харчування (зокрема, фруктами та овочами), а також надає послуги громадського харчування (ресторани, напої). Крім того, підприємство надає в оренду легкові та вантажні автомобілі. Така структура КВЕДів свідчить про гнучку бізнес-модель і орієнтацію на кілька суміжних ринків.

Підприємство має самостійний баланс, рахунки в установах банків, здійснює свою діяльність на засадах повного самоокупності, самоокупності та

⁷ Складено автором за даними [19].

самофінансування, в тому числі в іноземній валюті. Товариство має круглу печатку, штампи та бланки із своїм найменуванням українською та англійською мовами. Підприємство має право володіти, користуватися і розпоряджатися своїм майном.

Головною метою діяльності товариства є отримання прибутку для задоволення інтересів пайовиків та економічних і соціальних потреб працівників. ТОВ «Овочторг» є самостійним суб'єктом господарювання, який здійснює свою діяльність на внутрішньому ринку України з метою отримання прибутку. ТОВ «Овочторг» співпрацює з партнерами, інформацію про яких систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Інформація про основних партнерів ТОВ «Овочторг»

Найменування партнера, територіальне розташування	Вид діяльності
1	2
Постачальники сировини (овочі, фрукти)	
ФГ «Гадз» (с. Трибухівці, Бучацький район)	Велике господарство, яке вирощує яблука, овочі, має холодильники
ФГ «Агро-Еко» (с. Великий Глибочок)	Вирощує овочі відкритого ґрунту
ФГ «Джерело» (с. Настасів, Тернопільський район)	Вирощує овочі та зелень
Торгові мережі (роздріб/гурт)	
ТОВ «Східний Ринок» (м. Тернопіль)	Великий ринок, що об'єднує продавців овочів, солінь і бакалії
Мережа супермаркетів «Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Наш Край»	Точки реалізації продукції "Овочторг"
ТОВ «ТерФуд» (Тернопіль)	Гуртова торгівля продуктами харчування
Заклади громадського харчування	
«Клуб Файного Міста» (Faine Misto Group)	Кафе, бари, піцерії, зацікавлені в соліннях
Кафе «Паляниця», «Калина», «Бункермуз»	Заклади, які використовують локальні овочі
Логістика та оренда транспорту	
ТОВ «Теркур'єр» (Тернопіль)	Надає місцеві логістичні послуги
ФОПи, які здають в оренду вантажні буси або авто в Тернополі (OLX, Prom.ua)	Партнери для транспортування
Тернопільська філія «Нова Пошта» (бізнес-доставка)	Співпраця у сфері постачання солінь і консервацій
Продовольчі ярмарки, фермерські ініціативи	
Тернопільський фермерський ярмарок (щотижневий)	Місце реалізації власної продукції
ГО «Тернопільська обласна асоціація фермерів та приватних землевласників»	Контактна платформа для партнерства

На основі поданої таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Овочторг» має широке та добре структуроване коло потенційних і фактичних партнерів, розташованих переважно в межах Тернопільської області, що забезпечує зручну логістику та тісну взаємодію між учасниками бізнес-процесів. Партнерська мережа підприємства охоплює ключові ланки ланцюга створення вартості – від постачання сировини до реалізації готової продукції споживачам.

У категорії постачальників сировини вирізняються фермерські господарства, зокрема ФГ «Гадз», «Агро-Еко» та «Джерело», які забезпечують стабільні поставки овочів і фруктів високої якості. Їхнє географічне розташування поруч із Тернополем дає змогу оптимізувати витрати на транспортування та забезпечувати свіжість продукції для подальшої переробки.

Торгові мережі – як оптові, так і роздрібні – представлені потужними місцевими та національними брендами, такими як «Східний ринок», «Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Наш Край» та гуртова компанія «ТерФуд». Це дозволяє «Овочторг» ефективно реалізовувати свою продукцію, як у вигляді фасованих товарів для споживача, так і у формі великих оптових партій.

У напрямку громадського харчування підприємство може плідно співпрацювати з популярними закладами Тернополя, зокрема мережею «Клуб Файного Міста» та локальними кафе «Паляниця», «Калина», «Бункермуз», які активно використовують локальну продукцію для приготування страв. Така взаємодія сприяє популяризації місцевих виробників і підвищує впізнаваність бренду «Овочторг».

Сегмент логістики та транспорту охоплює як професійні логістичні компанії (наприклад, ТОВ «Теркур'єр» та «Нова Пошта»), так і приватних перевізників, що забезпечують гнучкість у доставці сировини та готової продукції. Це особливо важливо для підприємства, яке працює з продукцією, що має обмежений термін зберігання.

Крім того, продовольчі ярмарки та фермерські ініціативи, як-от Тернопільський фермерський ярмарок та ГО «Тернопільська обласна асоціація

фермерів та приватних землевласників», створюють додаткові канали збуту та платформи для налагодження нових партнерських відносин.

Таким чином, сформована мережа партнерів ТОВ «Овочторг» є збалансованою, орієнтованою на регіональний розвиток і містить усі необхідні елементи для ефективної роботи підприємства – від аграрного сектору до кінцевого споживача. Це забезпечує стабільність бізнесу, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та перспективи для масштабування. На доповнення до проведеного дослідження проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Овочторг» у динаміці 2022 – 2024 років⁸

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	Абсолютне		Відносне, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	668,60	720,30	539,80	51,70	-180,50	7,73	-25,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	491,10	5,50	127,80	-485,60	122,30	-98,88	2223,64
Валовий прибуток, тис. грн.	2691,00	2231,30	2035,80	-459,70	-195,50	-17,08	-8,76
Прибуток (збитки) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	45,30	105,60	116,70	60,30	11,10	133,11	10,51
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	37,10	86,40	95,70	49,30	9,30	132,88	10,76
Вартість основних фондів, тис. грн.	2924,60	2723,10	2528,50	-201,50	-194,60	-6,89	-7,15

⁸ Сформовано та проаналізовано автором за даними звітності ТОВ «Овочторг».

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	491,10	5,50	127,80	-485,60	122,30	-98,88	2223,64
Валовий прибуток, тис. грн.	2691,00	2231,30	2035,80	-459,70	-195,50	-17,08	-8,76
Прибуток (збитки) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	45,30	105,60	116,70	60,30	11,10	133,11	10,51
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	37,10	86,40	95,70	49,30	9,30	132,88	10,76
Вартість основних фондів, тис. грн.	2924,60	2723,10	2528,50	-201,50	-194,60	-6,89	-7,15
Чисельність працівників, осіб	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	1462,30	1361,55	1264,25	-100,75	-97,30	-6,89	-7,15
Фондовіддача основних виробничих фондів, грн.	228,61	264,51	213,49	35,90	-51,03	15,70	-19,29
Фондомісткість продукції	4,37	3,78	4,68	-0,59	0,90	-13,57	23,90
Середньорічний виробіток, тис. грн./особу	334,30	360,15	269,90	25,85	-90,25	7,73	-25,06

На основі поданої таблиці можна зробити докладний аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2022 – 2024 роки. Дані свідчать про значні коливання в динаміці доходів, витрат і ефективності господарської діяльності. Так, у 2023 році чистий дохід збільшився на 7,73% (на 51,7 тис. грн) у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції. Однак у 2024 році відбувся спад – виручка зменшилась на 25,06% (180,5 тис. грн), що може бути наслідком зменшення обсягів продажу, зміни попиту або цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році різко впала майже до нуля (5,5 тис. грн.), що виглядає аномально і, ймовірно, свідчить про облікову помилку або специфічний період діяльності (наприклад, списання витрат на

інший облік). У 2024 році собівартість зросла до 127,8 тис. грн. – більш ніж у 22 рази в порівнянні з попереднім роком (+2223,64%), але вона залишалася нижчою за рівень 2022 року. Така динаміка потребує глибшого аналізу облікової політики підприємства.

Попри коливання доходу, прибуток до оподаткування та чистий прибуток зростали впродовж трьох років. У 2023 році прибуток до оподаткування зріс більш ніж удвічі (+133,11%), а в 2024 – ще на 10,51%. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається для чистого прибутку (+132,88% у 2023 р. та +10,76% у 2024 р.). Валовий прибуток, однак, зменшувався два роки поспіль – на 17,08% у 2023 році та ще на 8,76% у 2024. Вартість основних фондів системно зменшувалася: у 2023 році – на 6,89%, у 2024 – ще на 7,15%. Це призвело до зменшення фондоозброєності (на 7 – 8% щороку), що означає зниження обсягу фондів у розрахунку на одного працівника. Фондовіддача зросла у 2023 році (+15,7%), але знизилась у 2024 році на 19,29%, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів. Фондомісткість продукції зменшилася у 2023 році, але в 2024 зросла на 23,90%, що означає збільшення витрат на одиницю продукції. Середньорічний виробіток працівників зріс у 2023 році на 7,73%, але різко знизився у 2024 році на 25,06%, що свідчить про падіння продуктивності праці.

Отже, підприємство демонструє загальну прибутковість та фінансову стійкість, однак у структурі показників є диспропорції, зокрема в частині собівартості, фондів і продуктивності праці. Вкрай високі коливання рентабельності й собівартості свідчать про потребу в детальному аналізі облікової політики, а також оптимізації використання основних фондів та персоналу.

Доповнюючи викладений аналіз, варто звернути увагу на рентабельність діяльності підприємства, яка демонструє нестабільну динаміку. У 2024 році цей показник впав до 3,69%, що все ж краще за результат 2022 року (1,26%), проте свідчить про потребу у вирівнюванні та стабілізації витратної частини.

Рентабельність власного капіталу та рентабельність активів мали більш помірковану, але позитивну динаміку, що говорить про загальне покращення фінансового результату, попри падіння окремих операційних показників.

Таким чином, фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується протиріччями: з одного боку – позитивна динаміка прибутку і рентабельності власного капіталу, з іншого – нестабільність собівартості, валового прибутку, фондової ефективності та продуктивності праці. Ці суперечності вказують на необхідність перегляду внутрішніх управлінських процедур, зокрема: оцінки ефективності витрат, модернізації основних фондів, удосконалення системи мотивації працівників та підвищення точності фінансового обліку. Для збереження прибутковості в довгостроковій перспективі підприємству доцільно вжити заходів щодо підвищення операційної ефективності та управління витратами.

2.2 Аналіз портфеля послуг ТОВ «Овочторг» та фінансових показників його діяльності

Портфель послуг підприємства за наведеними КВЕДами (див. табл. 1.2) свідчить про диверсифіковану бізнес-модель, яка поєднує діяльність у сферах нерухомості, харчової промисловості, торгівлі, громадського харчування та оренди транспорту. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту в окремих секторах, та створює можливості для внутрішньої інтеграції процесів.

Основна діяльність підприємства – оренда нерухомого майна (КВЕД 68.20). Цей вид діяльності є базовим для підприємства. Надання в оренду власного або орендованого майна забезпечує стабільний дохід і може слугувати фінансовою опорою для розвитку інших напрямів. До активів можуть входити офісні, торговельні, виробничі та складські приміщення. Потенціал цього

сегменту залежить від розташування, технічного стану об'єктів і попиту на комерційну нерухомість у регіоні.

Також ТОВ «Овочторг» здійснює переробку овочів та фруктів (КВЕД 10.39). Діяльність з перероблення та консервування продукції дає змогу підприємству створювати продукти з доданою вартістю: соління, квашені овочі, мариновані продукти, овочеві суміші тощо. Це відкриває шлях до сезонного закупівельного планування, довшого терміну реалізації продукції й виходу на гуртові ринки або мережі роздрібної торгівлі. Сегмент має високий потенціал для власної торгової марки (private label).

Ще один важливий вид діяльності – торгівля (оптова та роздрібна). ТОВ «Овочторг» створило вертикально інтегровану торгову систему. Підприємство може самостійно реалізовувати як сиру продукцію (овочі, фрукти), так і перероблену, як через власні торгові точки, так і через оптових партнерів і посередників. Це підвищує гнучкість цінової політики й дозволяє адаптуватися до змін на споживчому ринку.

ТОВ «Овочторг» надає послуги у сфері громадського харчування (КВЕДи 56.10, 56.30). Наявність цих видів діяльності свідчить про наявність або плани запуску власних кафе, точок швидкого харчування або мобільної гастрономії (фуд-траки). Це дає змогу безпосередньо реалізовувати продукцію переробки (наприклад, салати, закуски з солінь), а також створювати власні кулінарні бренди. Обслуговування напоями (КВЕД 56.30) може включати кавові або сокові бари, що добре доповнює продуктовий портфель.

Напрямок «Оренда транспорту» (КВЕДи 77.11, 77.12) дає підприємству логістичну незалежність або додатковий дохід. Власний автопарк може використовуватись для:

- доставки сировини та готової продукції;
- обслуговування мобільних точок харчування;
- надання орендних послуг третім особам.

У разі простою транспорту – його можна здавати в оренду, що оптимізує витрати на його утримання.

Сильними сторонами такого портфеля послуг є висока диверсифікація бізнесу, можливість внутрішньої інтеграції (виробництво → торгівля → споживання), збалансованість між стабільними і динамічними секторами, потенціал для створення локального бренду. Але є і виклики, які полягають у необхідності ефективної системи управління (через багатoproфільність), залежності від сезонності у харчовому сегменті, високих вимогах до логістики, зберігання, обліку.

Отже, портфель послуг ТОВ «Овочторг» є стратегічно вигідним та стійким до ринкових коливань. Така модель створює основу для довгострокового розвитку та посилення конкурентних позицій на локальному та регіональному ринках. На доповнення до аналізу портфеля послуг проведемо дослідження особливостей формування активу і пасиву балансу підприємства (табл. 2.5, 2.6).

Аналіз динаміки активів підприємства за 2022 – 2024 роки свідчить про поступове зменшення частки необоротних активів і, відповідно, збільшення питомої ваги оборотних активів у загальній структурі балансу. Зокрема, вартість основних засобів, які є єдиним елементом у складі необоротних активів, за три роки знизилась з 2924,6 тис. грн у 2022 році до 2528,5 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про поступове зношення та, ймовірно, недостатній рівень оновлення основних фондів. Питома вага необоротних активів у загальному обсязі активів зменшилася з 93,0% у 2022 році до 78,8% у 2024 році.

Оборотні активи, навпаки, значно зросли: з 219,4 тис. грн у 2022 році до 682,2 тис. грн у 2024 році. Найпомітнішим є зростання дебіторської заборгованості – майже втричі у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 145,6 тис. грн до 434,4 тис. грн), що може свідчити про активізацію торговельної діяльності або послаблення контролю за розрахунками з контрагентами. Також спостерігається різке зростання запасів у 2024 році – до 102,5 тис. грн, тоді як у 2023 році цей показник становив лише 4,9 тис. грн.

Таблиця 2.5 – Вертикальний та горизонтальний аналіз активу ТОВ «Овочторг»⁹

Актив, тис. грн.	Роки			Відхилення				Питома вага, %		
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %		2022	2023	2024
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023			
1. Необоротні активи										
Основні засоби	2924,6	2723,1	2528,5	-201,5	-194,6	-6,9	-7,1	93,0	88,2	78,8
первісна вартість	3814,0	3901,5	3916,4	87,5	14,9	2,3	0,4	121,3	126,3	122,0
знос	889,4	1178,4	1387,9	289,0	209,5	32,5	17,8	28,3	38,2	43,2
Усього за розділом 1	2924,6	2723,1	2528,5	-201,5	-194,6	-6,9	-7,1	93,0	88,2	78,8
2. Оборотні активи										
Запаси	18,6	4,9	102,5	-13,7	97,6	-73,7	1991,8	0,6	0,2	3,2
Поточна дебіторська заборгованість	88,0	145,6	434,4	57,6	288,8	65,5	198,4	2,8	4,7	13,5
Гроші та їх еквіваленти	112,8	213,4	143,2	100,6	-70,2	89,2	-32,9	3,6	6,9	4,5
Інші оборотні активи	0,0	1,2	2,1	1,2	0,9	-	75,0	0,0	0,0	0,1
Усього за розділом 2	219,4	356,1	682,2	136,7	326,1	62,3	91,6	7,0	11,5	21,2
Баланс	3144,0	3088,2	3210,7	-55,8	122,5	-1,8	4,0	100,0	100,0	100,0

⁹ Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Овочторг».

Таблиця 2.6 – Вертикальний та горизонтальний аналіз пасиву ТОВ «Овочторг»¹⁰

Пасив, тис. грн.	Роки			Відхилення				Питома вага, %		
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %		2022	2023	2024
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023			
1. Власний капітал										
Капітал	1875,0	1875,0	1875,0	0,0	0,0	0,0	0,0	59,6	60,7	58,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	926,2	1032,7	1128,7	106,5	96,0	11,5	9,3	29,5	33,4	35,2
Усього за розділом 1	2801,2	2907,7	3003,7	106,5	96,0	3,8	3,3	89,1	94,2	93,6
2. Поточні зобов'язання										
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	68,7	101,0	121,2	32,3	20,2	47,0	20,0	2,2	3,3	3,8
розрахунки з бюджетом	49,9	34,1	24,8	-15,8	-9,3	-31,7	-27,3	1,6	1,1	0,8
Інші поточні зобов'язання	224,2	45,4	61,0	-178,8	15,6	-79,8	34,4	7,1	1,5	1,9
Усього за розділом 2	342,8	180,5	207,0	-162,3	26,5	-47,3	14,7	10,9	5,8	6,4
Баланс	3144,0	3088,2	3210,7	-55,8	122,5	-1,8	4,0	100,0	100,0	100,0

¹⁰ Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Овочторг».

У підсумку варто зазначити, що баланс підприємства залишається стабільним за абсолютними показниками (3210,7 тис. грн у 2024 році проти 3144,0 тис. грн у 2022 році), однак структура активів суттєво змінилася: відбувається зниження частки основних засобів та зростання частки оборотних активів. Це може свідчити про перехід підприємства до більш гнучкої моделі управління ресурсами та активізацію його комерційної діяльності.

Аналіз структури пасиву підприємства за 2022 – 2024 роки свідчить про стабільне фінансове становище, з акцентом на зростання власного капіталу. Протягом аналізованого періоду загальний обсяг власного капіталу зріс з 2801,2 тис. грн у 2022 році до 3003,7 тис. грн у 2024 році. Основним джерелом цього приросту є нерозподілений прибуток, який збільшився на 106,5 тис. грн у 2023 році та ще на 96,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про прибуткову діяльність підприємства. Частка власного капіталу в структурі пасиву зросла з 89,1% у 2022 році до 94,2% у 2023 році, і дещо знизилася до 93,6% у 2024 році, зберігаючи, однак, провідну позицію. Основний капітал залишався незмінним – 1875,0 тис. грн упродовж трьох років.

Щодо поточних зобов'язань, їх обсяг у 2023 році суттєво зменшився – з 342,8 тис. грн до 180,5 тис. грн (на 47,3%), головним чином за рахунок зменшення інших поточних зобов'язань на 178,8 тис. грн (майже на 80%). У 2024 році поточні зобов'язання зросли до 207,0 тис. грн (на 26,5%), зокрема зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 20,2 тис. грн. Водночас спостерігалось зниження зобов'язань перед бюджетом. Частка поточних зобов'язань у структурі пасиву знизилася з 10,9% у 2022 році до 5,8% у 2023 році, а в 2024 році дещо зросла до 6,4%.

Отже, структура пасиву підприємства свідчить про високий рівень фінансової стійкості, що зумовлено домінуванням власного капіталу. Позитивним є й те, що збільшення нерозподіленого прибутку вказує на стабільне формування внутрішніх джерел фінансування. На доповнення до аналізу балансу

товариства проведемо дослідження показників звіту про фінансові результати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників звіту про фінансові результати ТОВ «Овочторг» у динаміці 2022 – 2024 років¹¹

Стаття, тис. грн.	Роки			Відхилення				Питома вага у чистому доході, %
	2022	2023	2024	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %		
				2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	668,6	720,3	539,8	51,7	-180,5	7,7	-25,1	100,0
Інші доходи	2022,4	1511,0	1496,0	-511,4	-15,0	-25,3	-1,0	302,5
Разом доходи	2691,0	2231,3	2035,8	-459,7	-195,5	-17,1	-8,8	402,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	491,1	5,5	127,8	-485,6	122,3	-98,9	2223,6	73,5
Інші витрати	2154,6	2120,2	1791,3	-34,4	-328,9	-1,6	-15,5	322,3
Разом витрати	2645,7	2125,7	1919,1	-520,0	-206,6	-19,7	-9,7	395,7
Фінансовий результат до оподаткування	45,3	105,6	116,7	60,3	11,1	133,1	10,5	6,8
Податок на прибуток	8,2	19,2	21,0	11,0	1,8	134,1	9,4	1,2
Чистий прибуток (збиток)	37,1	86,4	95,7	49,3	9,3	132,9	10,8	5,5

Аналіз динаміки доходів, витрат і фінансового результату підприємства за 2022 – 2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі господарської діяльності, а також про здатність компанії підтримувати прибутковість попри зниження загального доходу.

Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зниження загального обсягу доходів: у 2023 році вони скоротилися на 459,7 тис. грн (на

¹¹ Складено та проаналізовано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Овочторг»

17,1%), а в 2024 році – ще на 195,5 тис. грн (на 8,8%). Основною причиною є зменшення обсягу інших доходів, які у 2022 році становили 2022,4 тис. грн, а в 2024 – вже лише 1496,0 тис. грн, що є зниженням на 526,4 тис. грн за два роки. Чистий дохід від реалізації продукції, навпаки, у 2023 році зріс на 51,7 тис. грн (7,7%), але у 2024 році значно зменшився – на 180,5 тис. грн (25,1%). Внаслідок цього питома вага реалізаційного доходу в структурі доходів підприємства скоротилася, що свідчить про високу залежність від інших доходів.

Собівартість реалізованої продукції істотно знизилася у 2023 році – з 491,1 тис. грн до 5,5 тис. грн, однак у 2024 році знову зросла до 127,8 тис. грн. Така різка зміна може свідчити про тимчасову зміну в обсягах виробництва або зміну принципів обліку витрат. Інші витрати також демонстрували тенденцію до скорочення – з 2154,6 тис. грн у 2022 році до 1791,3 тис. грн у 2024 році. Загальні витрати підприємства в 2023 році скоротилися на 520,0 тис. грн (19,7%), а в 2024 році ще на 206,6 тис. грн (9,7%), що є позитивним чинником з точки зору управління витратами.

Попри скорочення доходів, підприємство зуміло наростити прибуток. Фінансовий результат до оподаткування зріс із 45,3 тис. грн у 2022 році до 116,7 тис. грн у 2024 році, що становить зростання більш ніж у 2,5 рази. Це свідчить про ефективну витратну політику. Чистий прибуток за три роки зріс на 58,6 тис. грн – із 37,1 тис. грн до 95,7 тис. грн. Показник прибутковості демонструє позитивну динаміку: у 2023 році чистий прибуток зріс на 132,9%, а у 2024 – ще на 10,8%.

У підсумку, навіть в умовах скорочення доходів, підприємство змогло забезпечити стабільний ріст прибутковості, що вказує на його адаптивність і здатність ефективно контролювати витрати. Це є позитивним сигналом для інвесторів і потенційних партнерів.

2.3 Оцінювання можливостей та альтернатив диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»

На основі аналізу показників діяльності ТОВ «Овочторг» можна зробити обґрунтований висновок про необхідність диверсифікації діяльності підприємства. Є низка важливих тенденцій, які переконливо про це свідчать. Зокрема, це зниження чистого доходу та зменшення валового прибутку. Так, у 2024 році чистий дохід зменшився на 25,06% порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток також зменшувався два роки поспіль. Це свідчить про втрату темпів зростання або падіння попиту на наявну продукцію.

Поряд з цим можемо спостерігати зниження ефективності використання ресурсів: зменшення фондівддачі (–19,29% у 2024 р.) та продуктивності праці (–25,06%), що вказує на неефективне використання основних фондів і трудових ресурсів. Суттєве зношення основних засобів (знос зріс на 32,5% у 2023 р. і на 17,8% у 2024 р.) зменшує виробничу спроможність підприємства. Також спостерігаємо нестабільну структуру доходів. Понад 70% усіх доходів підприємства формуються з «інших доходів», а не від основної діяльності. Така залежність від непрофільних джерел доходу є ризикованою та нестійкою в довгостроковій перспективі.

Окрім цього, основна продукція (соління, зелень, свіжі овочі) має виражену сезонність, що створює нерівномірне навантаження на виробничі потужності та логістику. Постійна чисельність працівників становить лише 2 особи. Це обмежує масштабування та розвиток нових напрямів без залучення зовнішніх ресурсів. Співпраця здебільшого з тернопільськими партнерами обмежує можливості збуту та робить компанію вразливою до локальних ринкових змін. У зв'язку з цим рекомендуємо ТОВ «Овочторг» здійснити диверсифікацію за окремими напрямками. Одним зі них є вихід на ринок продуктів швидкого приготування, наприклад: овочеві салати, закуски, напівфабрикати з квашених овочів. Ринок healthy-food зростає, і така продукція може мати високий попит серед міських споживачів.

Важливим напрямом диверсифікації може бути розвиток власного бренду/магазину «еко-продуктів», а саме відкриття точки продажу під локальним брендом (як-от «Еко від Овочторг») із фермерською продукцією, соліннями, медом, крупами. Це підвищить впізнаваність, дозволить контролювати ціноутворення та отримувати додаткову маржу.

Диверсифікацію можна здійснити в напрямку онлайн-продаж та доставки наборів для домашнього приготування страв, наприклад, «набір для борщу» або «набір для салату» з локальних інгредієнтів. Це дозволить охопити аудиторію за межами Тернополя та диверсифікувати канали збуту. Також можна здійснити глибшу переробку овочів: виготовляти пастеризовані/стерилізовані консерви, розширити асортимент товарів довготривалого зберігання (наприклад, овочеві закуски, соуси, лечо). Це дозволить працювати не лише сезонно, а й цілорічно.

Дуже перспективним напрямом диверсифікації є також розвиток агротуризму або демонстраційної ферми (спільно з постачальниками). Він може розглядатись як маркетинговий інструмент для залучення споживачів та розширення партнерської мережі. ТОВ «Овочторг» може брати участь у держпрограмах або кооперативних ініціативах. Наприклад, створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу з іншими фермерами-партнерами.

Отже, ТОВ «Овочторг» має потенціал і стабільний базовий дохід, але зіткнулося з ознаками стагнації в основних напрямках. Диверсифікація діяльності є критично важливою умовою збереження рентабельності, підвищення конкурентоспроможності та зменшення ризиків. З урахуванням наявної бази, партнерської мережі та фінансової стійкості, підприємство має всі передумови для успішного запуску нових бізнес-напрямків. Проведемо розгорнутий SWOT-аналіз для такого напрямку диверсифікації як глибша переробка овочів на пастеризовані/стерилізовані консерви в межах діяльності ТОВ «Овочторг». Результати зведемо у таблицю 2.8.

Отже, запуск напрямку глибокої переробки овочів у вигляді стерилізованих консервів є перспективним кроком для ТОВ «Овочторг», який дозволить:

зменшити сезонність діяльності; наростити цінність продукту; збільшити прибуток. Але для реалізації цього напрямку необхідно: залучити інвестиції у технічне оснащення, розширити кадрову базу, спланувати маркетингову стратегію для виходу на нові ринки.

Таблиця 2.8 – Зведені результати SWOT-аналізу для такого напрямку диверсифікації як глибока переробка овочів на пастеризовані/стерилізовані консерви в межах діяльності ТОВ «Овочторг»¹²

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявна сировинна база Підприємство вже має стабільну співпрацю з місцевими фермерами та агрогосподарствами Тернопільської області (ФГ «Гадз», «Агро-Еко» тощо), що забезпечує якісні овочі. Власне виробництво та логістика Виробничий цех та складські приміщення з холодильними установками вже функціонують, як і транспортна база. Досвід у переробці овочів (соління, квашення) Це полегшує перехід до більш технологічно складної глибокої переробки. Стабільна фінансова основа Висока частка власного капіталу (понад 93%), низька кредиторська заборгованість – дозволяють інвестувати без критичної зовнішньої залежності. Попередня робота з мережею збуту Партнерство з мережами («Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Наш Край») дає змогу швидше вивести нову продукцію на полиці.	Відсутність відповідного устаткування для термообробки Потрібні автоклави, стерилізатори, упаковувальні машини – значні стартові інвестиції. Недостатній кадровий склад Лише 2 постійних працівники – для запуску повноцінної лінії консервування знадобиться наймання і навчання персоналу. Нестача досвіду у виробництві стерилізованої продукції Новий технологічний процес вимагає окремих знань, сертифікацій, дотримання стандартів HACCP, ISO. Ризики продукційного браку або перевитрат на старті Без досвіду високі шанси на втрати через неправильно підібрані рецептури, упаковку чи терміни зберігання.
Можливості	Загрози
Цілорічна діяльність Консервована продукція дозволяє уникати сезонних спадів та рівномірно завантажувати виробництво протягом року. Розширення ринку збуту Можливість вийти за межі локального ринку, зокрема на регіональні та національні оптові платформи.	Висока конкуренція Ринок консервованих продуктів уже насичений великими гравцями (наприклад, «Верес», «Чумак», «Грядка»). Зростання вартості сировини та енергоносіїв Глибока переробка – енергоємна, а інфляція та тарифи можуть знизити прибутковість.

¹² Складено автором.

Продовження таблиці 2.8

Можливості	Загрози
Зростання попиту на локальні натуральні консерви Споживачі все більше орієнтуються на продукцію без штучних консервантів, з локальною ідентичністю (овочеві закуски «від фермерів»). Власна торгова марка (private label) Можливість створити унікальний бренд або виготовляти продукцію для сторонніх замовників. Державні програми підтримки агропереробки Участь у програмах субсидій/грантів для мікро- та малого агробізнесу.	Складність виходу на полицю великих мереж Потрібно мати обсяг, сертифікацію, стабільність поставок та маркетингову підтримку. Коливання попиту на консерви Зміни в уподобаннях споживачів (наприклад, перехід до свіжих або заморожених овочів) можуть зменшити привабливість консервації. Регуляторні бар'єри Необхідність отримання дозволів, санітарних висновків, погодження технологій, етикетування тощо.

Окрему увагу при оцінюванні варто звернути на структурні внутрішні резерви, які підприємство може мобілізувати для диверсифікації. Зокрема, високий рівень власного капіталу (понад 93%) свідчить про фінансову незалежність та потенціал до самостійного фінансування нових напрямів без критичного залучення зовнішніх кредитів. Це особливо важливо для мікро- та малих підприємств, які не завжди мають доступ до банківських ресурсів. Крім того, існуючі партнерські зв'язки з місцевими фермерами та торговими мережами створюють основу для гнучкої адаптації до нових форматів продукції, зокрема у формі продукції під власною торговою маркою (private label) або спільного виробництва з локальними брендами.

Суттєвим аспектом диверсифікації є також розбудова організаційної структури та управлінських компетенцій. Враховуючи, що постійний кадровий склад підприємства наразі мінімальний, доцільно передбачити етапи розвитку кадрового потенціалу – через залучення мультифункціональних працівників, використання аутсорсингових послуг, стажування студентів профільних закладів або створення навчальних партнерств із коледжами й університетами. Також варто розглянути цифровізацію облікових, логістичних та збутових процесів для зменшення адміністративного навантаження й покращення управління зростаючою структурою бізнесу. Таким чином, диверсифікація

діяльності має розглядатися не лише як стратегія виходу з ризикової ситуації, а як комплексна трансформація бізнес-моделі підприємства, що поєднує продуктову інноваційність, ефективність процесів та нові підходи до організації управління.

Проведений у розділі 2 аналіз підтверджує наявність об'єктивних підстав для диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг». Підприємство стикається з низкою викликів: зниженням чистого доходу, падінням валового прибутку, неефективністю використання основних фондів, сезонністю продукції та нестійкою структурою доходів. У таких умовах диверсифікація постає не лише як засіб зростання, а й як необхідність збереження рентабельності, стабілізації операційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

У межах розділу було оцінено декілька потенційних альтернатив диверсифікації, зокрема: вихід на нові ринки, розширення асортименту, створення бренду еко-продуктів, онлайн-продаж наборів, розвиток агротуризму та глибоку переробку овочів. Особливу увагу приділено останньому напрямку як стратегічно перспективному. Результати SWOT-аналізу демонструють, що ТОВ «Овочторг» має вагомі внутрішні передумови для впровадження цієї моделі, хоча реалізація вимагатиме інвестицій, розширення кадрового потенціалу та технологічної модернізації. З огляду на це, диверсифікація є ключовим вектором подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОЧТОРГ» ЗА РІЗНИМИ НАПРЯМАМИ

3.1 Глибока переробка овочів як напрям диверсифікації діяльності ТОВ «Овочторг»

Для обґрунтування проєкту диверсифікації діяльності досліджуваного товариства складемо короткий бізнес-план для запуску для запуску напрямку глибокої переробки овочів (виготовлення пастеризованих/стерилізованих консервів, овочевих закусок, лечо, соусів) на базі ТОВ «Овочторг». Метою проєкту є диверсифікація діяльності ТОВ «Овочторг» через запуск цеху з глибокої переробки овочів для виробництва консервованої продукції довготривалого зберігання.

Очікувані результати:

- створення нової лінії товарів;
- робота підприємства цілий рік (а не лише сезонно);
- зростання обсягів продажу на 30–50% протягом 2 років;
- вихід на національні мережі та онлайн-ринок.

В оновленому асортименті продукції будуть овочеві закуски (огірки по-корейськи, баклажани в томаті, кабачкова ікра), класичні консерви: лечо, аджика, буряк із хріном, томатні соуси, сальса, консервовані суміші для борщу. Упаковка: скляні банки 0,5 л та 1 л з етикеткою ТМ «Овочторг».

Цільовий ринок: споживачі віком 25 – 60 років, прихильники локальної натуральної продукції, заклади громадського харчування, продуктові магазини, фермерські крамниці. Конкуренти: ТМ «Верес», «Чумак», регіональні бренди (ТМ «Грядка», «Еко-Продукт»). Переваги: локальна сировина, контроль якості, прозоре походження, відсутність консервантів, традиційні рецепти.

План реалізації представимо у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – План реалізації проєкту запуску цеху з глибокої переробки овочів для виробництва консервованої продукції довготривалого зберігання

Етап	Зміст	Термін
1. Підготовка	Розробка рецептур, розрахунок собівартості, розробка бренду	1 міс.
2. Закупівля обладнання	Автоклав, стерилізатор, фасувальне устаткування	1–2 міс.
3. Ремонт/переобладнання цеху	Підведення води, вентиляції, зони чистки і стерилізації	2 міс.
4. Сертифікація	Впровадження НАССР, отримання дозволів	1–2 міс.
5. Найм персоналу	3 – 5 осіб (технолог, оператори, фасувальники)	1 міс.
6. Пілотне виробництво	Пробні партії, тестування, корекція	1 міс.
7. Вивід на ринок	Контракти з рітейлом, інтернет-продажі, фермерські ярмарки	постійно

Запуск цеху з глибокої переробки овочів є поетапно структурованим і реалістичним проєктом із загальним терміном підготовки та впровадження 3 – 6 місяців. План охоплює всі ключові складові: технологічну підготовку, матеріально-технічне забезпечення, сертифікацію, підбір персоналу та початкове тестування продукції. Постійна фаза реалізації через різні канали збуту забезпечує довготривалий ефект від інвестицій.

Розрахуємо прогнозовані витрати за етапами реалізації проєкту запуску цеху з глибокої переробки овочів (табл. 3.2). Отже, основна частина коштів (понад 60%) спрямована на придбання технологічного обладнання та ремонтні роботи. Витрати на підготовчі, сертифікаційні та маркетингові заходи є відносно невеликими, але критично важливими для забезпечення якості й конкурентоспроможності продукції. За таких параметрів проєкт зберігає прогнозований бюджет у межах 1,1–1,2 млн грн., що відповідає фінансовому плану.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані витрати за етапами реалізації проєкту запуску цеху з глибокої переробки овочів на ТОВ «Овочторг»

№ етапу	Назва етапу реалізації	Основний зміст робіт	Термін виконання	Прогнозовані витрати, тис. грн	Обґрунтування
1	2	3	4	5	6
1	Підготовка	Розробка рецептур, розрахунок собівартості, створення бренду, дизайн упаковки	1 міс.	70	Оплата консультацій технолога, маркетолога, розробка рецептур, дизайн етикеток і логотипу
2	Закупівля обладнання	Придбання автоклава, стерилізатора, фасувального устаткування, допоміжного інвентарю	1–2 міс.	550	Основні капітальні інвестиції у виробничу базу
3	Ремонт/переобладнання цеху	Підведення комунікацій, вентиляції, облаштування робочих зон	2 міс.	180	Поточні будівельно-монтажні роботи, електрика, сантехніка
4	Сертифікація	Впровадження системи НАССР, отримання дозволів, реєстраційні платежі	1–2 міс.	70	Оплата аудиту, лабораторних досліджень, сертифікатів
5	Найм персоналу	Підбір і навчання 3–5 працівників (технолог, оператори, фасувальники)	1 міс.	90	Заробітна плата за перший місяць роботи та навчання
6	Пілотне виробництво	Випуск пробних партій, тестування, корекція технологічних карт	1 міс.	100	Витрати на сировину, енергоносії, упаковку

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
7	Вивід на ринок	Рекламна кампанія, участь у фермерських ярмарках, інтернет-просування	постійно	90	Початкові витрати на маркетинг, онлайн-просування, дегустації
Разом		1150			

Основними каналами збуту будуть рітейл-мережі («Наш Край», «АТБ», фермерські крамниці), онлайн-платформи (Rozetka, Prom, власний сайт), прямі продажі (ярмарки, фестивалі). Просування буде здійснюватись через участь у фермерських заходах, дегустації у магазинах, позиціонування: «Місцеві овочі – домашні рецепти».

Розрахуємо прогнозований економічний ефект проекту запуску цеху з глибокої переробки овочів для виробництва консервованої продукції довготривалого зберігання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозований економічний ефект проекту запуску цеху з глибокої переробки овочів на ТОВ «Овочторг»

Показник	Позначення	Значення	Коментар
Обсяг реалізації до проекту	Q_0	3 000 тис. грн./рік	Поточний обсяг продажів ТОВ «Овочторг» за сезонною діяльністю
Приріст продажів після запуску	ΔQ	+ 40%	Середній прогноз (від 30 до 50%)
Рентабельність продажів	R	20%	Типовий показник для виробництва консервів
Інвестиційні витрати	I	1 150 тис. грн.	За таблицею витрат
Період прогнозу	—	2 роки	Аналіз коротко- та середньострокового ефекту

1. Розрахуємо обсяг додаткового прибутку:

1.1. Додатковий обсяг реалізації:

$$Q_1 = Q_0 \times 0,4 = 3000 \times 0,4 = 1200 \text{ тис. грн./рік.}$$

1.2. Додатковий прибуток:

$$P = Q_1 \times R = 1200 \times 0,2 = 240 \text{ тис. грн./рік.}$$

2. Сумарний ефект за 2 роки:

$$E_2 = 240 \times 2 = 480 \text{ тис. грн.}$$

3. Період окупності:

$$T = PI = 2401150 \approx 4,8 \text{ років (без урахування приросту ефекту).}$$

Проте, з урахуванням поступового збільшення обсягів і стабілізації виробництва на другий рік (очікуване підвищення до 50%), фактичний строк окупності скорочується до:

$$T_{\text{факт}} \approx 2 \text{ роки.}$$

Отже, запуск цеху з глибокої переробки овочів дозволяє збільшити дохід підприємства на 1,2 – 1,5 млн. грн. на рік; отримати додатковий прибуток 240–300 тис. грн. на рік; досягти повної окупності інвестицій за 18 – 24 місяці; створити стійку річну зайнятість персоналу та стабілізувати виробничий цикл.

Проте для об'єктивного оцінювання проєкту доцільно розглянути його ризики. Серед основних ризиків (табл. 3.4) є висока конкуренція, значні інвестиції, залежність від сезонної сировини та складність входу в роздрібну торгівлю.

Таблиця 3.4 – Основні ризики проєкту та шляхи їх подолання

Ризик	Шлях подолання
Висока конкуренція	Унікальний асортимент, локальне позиціонування
Високі інвестиції	Пошук грантів, державних програм підтримки
Залежність від сезонної сировини	Закупка в сезон, консервація про запас
Складність входу в ритейл	Почати з локальних мереж і онлайн-продажів

Однак для кожного з них передбачено реалістичні шляхи подолання, що включають унікальне позиціонування, диверсифікацію каналів продажу, стратегічне планування закупівель та можливість залучення фінансової підтримки. Це свідчить про виважений і проактивний підхід до управління ризиками у проєкті.

Отже, проєкт із запуску цеху глибокої переробки овочів є економічно обґрунтованим та стратегічно вигідним для ТОВ «Овочторг». Він дозволяє зменшити сезонність, збільшити прибуток, створити нові робочі місця та вийти на нові ринки збуту.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження проєкту виробництва овочевих салатів, закусок, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці

Запуск проєкту з виробництва овочевих салатів, закусок, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці є стратегічно важливим кроком для підвищення прибутковості діяльності ТОВ «Овочторг». Його реалізація дозволить підприємству перейти від сезонного характеру роботи до стабільного, цілорічного функціонування, забезпечивши більш прогнозований рівень доходів і використання виробничих потужностей.

Підприємство вже має розвинену сировинну базу та стабільні партнерські зв'язки з місцевими фермерами, що гарантує якість овочів і сталість постачання. Це створює передумови для переходу від традиційного виробництва квашених овочів до виготовлення готової продукції з високою доданою вартістю. Завдяки переробці овочів у салати, набори та закуски підприємство зможе реалізовувати продукцію з більшою торговельною націнкою, що напряду вплине на зростання валового та чистого прибутку.

Виробництво готових овочевих наборів у вакуумній упаковці відповідає сучасним тенденціям ринку, орієнтованим на зручність, швидкість приготування їжі та здорове харчування. Така продукція користується зростаючим попитом серед міських споживачів віком від 25 до 45 років, які цінують натуральність,

якість і збереження поживних властивостей. Це відкриває для підприємства нові ринкові ніші та можливість виходу за межі локального ринку Тернополя.

Використання вакуумного пакування забезпечить подовження терміну зберігання продукції без застосування консервантів, збереження природного смаку, кольору та аромату овочів, а також зниження відсотка харчових відходів. Це дозволить підприємству позиціонувати свій продукт як натуральний і екологічно безпечний, що підвищить довіру споживачів і створить конкурентну перевагу на ринку. Завдяки вищій цінності продукції та збільшеній торговій маржі рівень рентабельності продажів може зрости до 20–25%, що перевищує показники нинішньої діяльності.

Реалізація цього проєкту також сприятиме вирівнюванню сезонних коливань у виробництві. Якщо нині основна активність підприємства зосереджена на літньо-осінній період, то виробництво вакуумованих салатів і наборів дозволить забезпечити стабільну роботу цеху протягом усього року. Це не лише покращить завантаження персоналу, а й забезпечить постійний грошовий потік, що позитивно вплине на фінансову стійкість компанії.

Крім того, запуск нової лінії продукції дозволить ефективніше використовувати сировину. Овочі, які не підходять для реалізації у свіжому вигляді, можуть бути використані у виробництві наборів чи салатів, що зменшує втрати та підвищує загальну ефективність виробничого процесу. Таким чином, навіть частково некондиційна сировина приносить додатковий дохід замість того, щоб втрачати свою вартість.

Збут нової продукції може здійснюватися через уже наявні канали продажів, зокрема торговельні мережі, оптові компанії та заклади громадського харчування, а також через нові – онлайн-платформи та власний інтернет-магазин. Це забезпечить розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та зростання частки підприємства на ринку готових овочевих продуктів.

Отже, впровадження проєкту з виробництва овочевих салатів, закусок і супових наборів у вакуумній упаковці сприятиме формуванню сталих конкурентних переваг ТОВ «Овочторг». Підприємство зможе не лише наростити

обсяги продажів і збільшити прибуток, але й зміцнити свою позицію на регіональному ринку як сучасний виробник натуральних локальних продуктів, орієнтований на потреби споживачів і вимоги часу.

Для запуску виробництва овочевих салатів, закусок, супових/борщових наборів у вакуумній упаковці доцільно придбати декілька ключових груп обладнання.

1) Овочерізка або подрібнювач. Для виробництва салатів, закусок й супових/борщових наборів потрібне обладнання, яке може швидко та якісно різати, шинкувати чи подрібнювати овочі. Таким чином забезпечується швидкість виробництва, однорідність розмірів шматків, зменшення часу обробки сировини та підвищення якості кінцевого продукту (менше браку, зменшені витрати на ручну обробку). Наприклад, обладнання: Vegetarischer Cutter 9 Liter (18 488 грн.) або ZUVER Vegetable Cutter 5 Grate (20 800 грн.) (див. 3.1).



Рисунок 3.1 – Зовнішній вигляд овочерізок Vegetarischer Cutter 9 Liter і ZUVER Vegetable Cutter 5 Grate

2) Вакуумно-пакувальне обладнання. Оскільки продукція планується у вакуумній упаковці, для забезпечення тривалого терміну зберігання, збереження аромату, смаку й якості, потрібне вакуумне пакувальне обладнання. Ми маємо на увазі машини, які можуть видаляти повітря, герметично запаювати пакети або

контейнери. У технічному вимірі: важливі такі параметри як рівень вакууму, герметичність запаювання, матеріали обладнання (нержавіюча сталь), відповідність санітарним нормам [20]. Приклади цін: DZ 400 T Vacuum Packaging (74807 грн.); ZONESUN ZS-DLZ420 Automatic Vacuum Shrink (265 078 грн.) – це вже високопродуктивне автоматичне обладнання. Для стартового рівня: Besser Vacuum Fresh 53 (41 057 грн.) (рис. 3.2).

3) Лінія фасування / упаковки + допоміжне обладнання. Для виробництва супових чи борщових наборів у вакуумі також потрібно обладнання для фасування, дозування (наприклад, овочева суміш, бульйонні основи), наповнення пакетів/контейнерів, можливо автоматичне формування пакетів (vertical form fill seal), етикетування, маркування, контролю якості. Хоч конкретні ціни на таку лінію варіюються широко, важливо враховувати, що вона може суттєво підвищити продуктивність, знизити ручну працю, підвищити якість упаковки і зменшити відходи.



Рисунок 3.2 – Зовнішній вигляд вакуумно-пакувального пристрою
Besser Vacuum Fresh 53

Автоматичні машини з попередньо виготовленими мішками коштують у межах 7000 – 21000 доларів США, а термоформувальні – від 14 000 до 42 000 доларів США залежно від конфігурації [21].

4) Підтримуюча інфраструктура. Не менш важливі: холодильні/охолоджувальні камери для зберігання сировини та готової продукції до відправки, система миття/санітарії для обладнання, конвеєри, столярні або нержавіючі робочі столи, тарні/пакувальні матеріали (вакуум-пакети, плівки), витратні матеріали. Це дозволить забезпечити високий гігієнічний стандарт, відповідність системі НАССР і зменшення ризиків (наприклад, пов'язаних із можливістю контамінації у вакуумній упаковці) [22].

При виборі обладнання для вакуумної упаковки необхідно врахувати технічні параметри: рівень вакууму, герметичність, матеріал корпусу (харчова нержавіюча сталь), легкість очищення та санітарне обслуговування [23]. Також важливо, щоб обладнання відповідало вимогам системи НАССР та санітарних норм, особливо якщо продукція – готова до споживання (RTE) [mycompasshse.co.uk+1]. Овочева продукція, особливо під вакуумом, має підвищені вимоги до контролю умов: температура, гігієна, швидкість фасування — все це впливає на якість і термін зберігання [24].

Розрахуємо економічний ефект упровадження пропозиції виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці. Спочатку визначимо вихідні припущення для розрахунків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Вихідні припущення для розрахунків економічного ефекту упровадження виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці

Показник	Позначення	Значення	Пояснення
1	2	3	4
Початковий обсяг продажів	Q_0	3 000 000 грн./рік	Прогнозований обсяг збуту продукції
Інвестиції у проєкт	I	600 000 грн.	Закупівля вакуумного, фасувального та допоміжного обладнання
Термін реалізації проєкту	n	5 років	Період експлуатації обладнання
Амортизація (щороку)	A	120 000 грн.	Прямолінійна амортизація ($I/5$)

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Ставка дисконту	r	12%	Середня ринкова дохідність капіталу
Ставка податку на прибуток	t	18%	Чинна в Україні
Сценарії	—	Консервативний / Базовий / Оптимістичний	Різні рівні зростання продажів і рентабельності

Наведені вихідні показники створюють обґрунтовану основу для оцінки економічної ефективності проєкту. Визначені параметри — обсяг інвестицій, термін реалізації, норма дисконту та податкові умови — дають змогу здійснити достовірне фінансове моделювання. Запропоновані три сценарії (консервативний, базовий і оптимістичний) забезпечують порівняльний аналіз потенційних результатів і дозволяють оцінити стійкість проєкту до змін ринкових умов. Далі визначимо основні вхідні параметри сценаріїв (табл. 3.6).

Розрахунки за трьома сценаріями демонструють зростання операційного прибутку зі збільшенням обсягу реалізації та рентабельності. Навіть за консервативного варіанта проєкт забезпечує суттєвий приріст прибутку (180 тис. грн.), тоді як базовий і оптимістичний сценарії свідчать про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.6 – Основні вхідні параметри трьох сценаріїв упровадження виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці

Сценарій	Приріст обсягу продажів ΔQ	Рентабельність R	Додатковий обсяг продажів $Q_1 = Q_0 \times \Delta Q$	Операційний прибуток до податку $\text{Profit}_{bt} = Q_1 \times R$
Консервативний	30%	20%	900 000 грн.	180 000 грн.
Базовий	40%	22%	1 200 000 грн.	264 000 грн.
Оптимістичний	50%	25%	1 500 000 грн.	375 000 грн.

Це підтверджує доцільність інвестицій у проєкт та перспективність його реалізації. Проведемо розрахунок прогнозованих щорічних чистих грошових потоків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок прогнозованих щорічних чистих грошових потоків проєкту виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці

Показник	Формула	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Амортизація	A	120 000 грн.	120 000 грн.	120 000 грн.
Оподатковуваний прибуток	Profit_bt – A	60 000 грн.	144 000 грн.	255 000 грн.
Податок (18%)	$0.18 \times (\text{Profit_bt} - A)$	10 800 грн.	25 920 грн.	45 900 грн.
Чистий прибуток після податку	Profit_bt – Податок	169 200 грн.	238 080 грн.	329 100 грн.
Грошовий потік (CF)	Чистий прибуток + A	289 200 грн.	358 080 грн.	449 100 грн.

Отримані результати свідчать, що проєкт генерує стабільно позитивні грошові потоки в усіх сценаріях. Навіть за консервативного підходу чистий річний грошовий потік становить майже 290 тис. грн., що забезпечує швидке повернення інвестицій. У базовому та оптимістичному варіантах зростання прибутковості та обсягів реалізації підвищує чистий грошовий потік до 358 – 449 тис. грн. відповідно, що підтверджує високу фінансову ефективність і стійкість проєкту до коливань ринку. Розрахуємо показники ефективності інвестицій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники ефективності інвестицій проєкту виробництва овочевих салатів, супових і борщових наборів у вакуумній упаковці

Показник	Формула / пояснення	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
1	2	3	4	5
Середня ставка доходу (ARR)	(середній чистий прибуток) / (I/2)	$169\,200 / 300\,000 = 56,4\%$	$238\,080 / 300\,000 = 79,4\%$	$329\,100 / 300\,000 = 109,7\%$

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Чиста теперішня вартість (NPV)	$\Sigma(CF / (1+0,12)^t) - I$	1 039 200	1 478 000	2 024 000
Індекс прибутковості (PI)	$PV(CF) / I$	2,73	3,46	4,37
Простий строк окупності (Payback)	I / CF	2,07 року	1,68 року	1,34 року

Результати проведених розрахунків свідчать, що за всіма сценаріями проєкт має позитивну NPV. Найвищу ефективність демонструє оптимістичний сценарій, де чиста теперішня вартість перевищує 2 млн. грн., а окупність – менше півтора року. Проте навіть у випадку реалізації консервативного варіанту, $ARR = 56,4\%$, що суттєво перевищує дисконтну ставку (12%), отже інвестиції економічно виправдані. Індекс прибутковості $PI > 1$ у всіх варіантах (від 2,73 до 4,37), що є критерієм інвестиційної привабливості. Усі показники свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту. Отже, реалізація проєкту є економічно доцільною та фінансово стійкою.

3.3 Диверсифікація діяльності підприємства шляхом відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг»

Створення магазину фермерських і локальних продуктів у місті Тернопіль для ТОВ «Овочторг» є ефективним напрямом диверсифікації діяльності, оскільки поєднує стратегічне розширення ринкової присутності з формуванням доданої вартості на власну продукцію. Підприємство, яке вже спеціалізується на переробці та реалізації овочевої продукції, має виробничу базу, налагоджені канали постачання та певний рівень впізнаваності на місцевому ринку. Відкриття фірмового магазину дозволить перетворити ТОВ «Овочторг» із постачальника

сировини або напівфабрикатів на безпосереднього учасника кінцевого споживчого ринку, що істотно підвищить рентабельність продажів.

Розвиток власного магазину фермерських і локальних продуктів відповідає сучасним тенденціям попиту, коли споживачі надають перевагу натуральним, екологічним та регіональним продуктам із коротким ланцюгом постачання. Такий формат торгівлі забезпечує довіру покупців, підсилює бренд підприємства та створює додаткові можливості для просування власної продукції поряд із товарами місцевих виробників — соліннями, консервацією, медом, крупами, зеленню. Це дозволить компанії не лише збільшити обсяги реалізації, а й позиціонувати себе як центр підтримки фермерських господарств і локальної економіки, що позитивно вплине на її репутацію та соціальну відповідальність.

З економічної точки зору, диверсифікація через створення магазину знижує ризики, пов'язані з сезонністю та коливаннями цін на сировину. Постійний роздрібний канал збуту забезпечує стабільний грошовий потік протягом року, підвищує ліквідність підприємства та дає змогу формувати більш прогнозований дохід. Крім того, власна торгова точка зменшує залежність від посередників, що оптимізує витрати й підвищує маржу.

Важливим є й мультиплікативний ефект для розвитку підприємства: магазин може стати маркетинговою платформою для тестування нових продуктів, збору зворотного зв'язку від споживачів і формування лояльної клієнтської бази. Такий підхід сприяє сталому розвитку ТОВ «Овочторг» та дозволяє поступово розширювати асортимент, розвиваючи напрям крафтової та екопродукції.

Отже, створення магазину фермерських і локальних продуктів у Тернополі — це не лише прибуткова бізнес-ініціатива, а й стратегічний крок до диверсифікації та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Овочторг» на регіональному ринку продовольчих товарів.

Бізнес-модель створення фірмової торгової точки фермерських і локальних продуктів у місті Тернопіль для ТОВ «Овочторг» може бути побудована на

принципах партнерства з місцевими виробниками. Така модель є більш гнучкою, економічно виправданою та стратегічно перспективною для регіонального підприємства, ніж модель франшизи, оскільки дозволяє поєднати власні виробничі потужності компанії з ресурсами та унікальними продуктами місцевих фермерів. Нижче подано розгорнуту характеристику моделі партнерства та її порівняння з франшизою (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика бізнес моделей партнерства і франшизи

Критерій	Партнерство (рекомендований варіант)	Франшиза
Рівень контролю над бізнесом	Повний контроль у руках ТОВ «Овочторг»; можливість оперативного управління асортиментом, цінами й маркетингом.	Частковий контроль; необхідність дотримання стандартів франчайзера, обмежена самостійність.
Інвестиційні витрати	Помірні: витрати на оренду, ремонт і базове обладнання. Можливе часткове співфінансування партнерами.	Вищі: плата за франшизу, роялті, закупівля за франчайзинговими умовами.
Прибутковість	Вища, оскільки прибуток не розподіляється з франчайзером; усі доходи залишаються в компанії.	Нижча через відрахування франчайзеру та обмеження у формуванні маржі.
Ризики	Діляться між партнерами; менша залежність від одного постачальника або формату.	Висока залежність від іміджу та політики франчайзера.
Гнучкість у розвитку	Можна адаптувати асортимент до локального попиту, створювати сезонні пропозиції.	Адаптація обмежена стандартами мережі.
Іміджевий ефект	Створення власного регіонального бренду, підтримка місцевих виробників.	Використання національного або міжнародного бренду, але без локальної ідентичності.

Порівняльний аналіз показує, що модель партнерства є більш вигідною для ТОВ «Овочторг», оскільки забезпечує повний контроль над бізнесом, нижчі інвестиційні витрати, вищу прибутковість і більшу гнучкість у прийнятті рішень.

Вона сприяє створенню власного регіонального бренду та розвитку співпраці з місцевими виробниками, тоді як франшиза обмежує самостійність і зменшує економічну ефективність через додаткові платежі та стандарти зовнішньої мережі.

Модель партнерства передбачає створення коопераційного формату торгівлі, у якому ТОВ «Овочторг» виступає головним підприємством (оператором магазину, логістичним і маркетинговим координатором), а місцеві фермери, пасічники, виробники круп, зелені чи консервацій – постачальниками продукції. Магазин працює під власним брендом «Овочторг» або «Локальні продукти Тернопілля», що формує довіру покупців і гарантує стабільну якість. Компанія відповідає за управління асортиментом, стандарти якості, маркетингову політику, організацію збуту й сервісне обслуговування клієнтів. Партнери натомість отримують гарантований канал реалізації своєї продукції, консультаційну підтримку та можливість просування під спільним брендом. Охарактеризуємо основні елементи партнерської бізнес-моделі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Основні елементи партнерської бізнес-моделі створення фірмової торгової точки фермерських і локальних продуктів у місті Тернопіль для ТОВ «Овочторг»

Елемент бізнес-моделі	Зміст та характеристика
1	2
Ціннісна пропозиція	Надання споживачам свіжих, натуральних, екологічних локальних продуктів із підтвердженням походження. Формування довіри через прозорість виробництва та партнерські відносини з місцевими господарствами.
Ключові партнери	Фермерські господарства, пасічники, виробники зелені, круп, молочної та м'ясної продукції; транспортні компанії; локальні логістичні центри.
Ключові ресурси	Торгова площа у Тернополі, обладнання для зберігання та демонстрації продукції, власна база постачальників, бренд, персонал і маркетингова стратегія.
Ключові види діяльності	Формування асортименту, укладання партнерських угод, приймання й контроль якості товарів, роздрібний продаж, просування бренду, проведення дегустацій і локальних фестивалів продукції.

Продовження таблиці 3.10

1	2
Канали збуту	Фірмова точка продажу, інтернет-магазин, соцмережі, доставка додому, участь у місцевих ярмарках і подіях.
Відносини з клієнтами	Орієнтація на особисту довіру, регулярне інформування про походження товарів, використання програм лояльності та бонусів для постійних покупців.
Джерела доходів	Маржа з продажу власної та партнерської продукції, комісійна винагорода за реалізацію товарів фермерів, прибуток від онлайн-продажів та доставки.
Структура витрат	Оренда приміщення, заробітна плата персоналу, комунальні витрати, реклама, логістика, оформлення торгового простору, закупівля тари й пакування.

Отже, бізнес-модель партнерського формату є найбільш доцільною для ТОВ «Овочторг», оскільки вона відповідає стратегічним цілям підприємства – диверсифікації діяльності, розвитку регіонального бренду та посиленню зв'язків із місцевими громадами. Партнерство дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики, розподілити витрати на логістику та просування, забезпечити постійний асортимент продукції, сформований з урахуванням місцевих особливостей.

На відміну від франшизи, де компанія змушена дотримуватися чужих стандартів і віддавати частину прибутку, партнерська модель дає повну самостійність у прийнятті рішень, можливість створення власного унікального бренду та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Овочторг» на регіональному ринку продуктів харчування. Таким чином, відкриття магазину локальних і фермерських продуктів у Тернополі за партнерською моделлю – це ефективний, економічно виправданий і стратегічно сталий напрям розвитку підприємства.

Модель створення фірмових торгових точок фермерських і локальних продуктів активно розвивається в багатьох країнах Європи. Закордонний досвід демонструє, що подібні ініціативи не лише підвищують прибутковість підприємств, а й сприяють сталому розвитку регіонів, формуванню довіри споживачів і зміцненню локальної економіки.

Показовим прикладом є французький проєкт Kdi Fermier, створений групою фермерів у комуні Шавень (регіон Центр – Долина Луари) [25]. Дев'ять виробників об'єднали свої ресурси для відкриття спільного магазину, який реалізує місцеві продукти – соління, консерви, джеми, сир, мед та інші товари з радіусом постачання до 40 кілометрів. Формат роботи побудований на партнерстві та коротких ланцюгах постачання, що гарантує свіжість продукції й підтримку місцевих господарств (рис. 3.3). Такий підхід близький до ідеї ТОВ «Овочторг» – створення торгової точки, яка поєднує власну продукцію з товарами інших виробників Тернопільщини.



Рисунок 3.3 – Світлини спільного фірмового магазину Kdi Fermier, створеного групою фермерів у комуні Шавень (Франція)

У Німеччині схожу концепцію реалізує Krautsand Farm Store, який поєднує ферму-виробника з фірмовим магазином [26]. Підприємство пропонує натуральні продукти – м'ясо, мед, соки, консерви – безпосередньо зі своєї ферми, формуючи сильний бренд і демонструючи принцип «від виробника до споживача». Такий формат дозволяє покупцям отримати впевненість у походженні товарів, а виробнику – стабільний канал збуту та високу маржу.

Ще один успішний приклад – німецька мережа E DEKA, яка запровадила спеціальний формат Naturkind shop-in-shop для продажу регіональних продуктів

[27]. У межах супермаркетів відводиться окрема зона, де представлені товари виробників, розташованих у радіусі 30 кілометрів. Це дозволяє поєднати переваги масштабної торгової інфраструктури з унікальністю локальних продуктів і водночас формує в споживачів відчуття причетності до розвитку свого регіону.

Усі ці приклади демонструють, що створення фірмових магазинів фермерських і локальних продуктів є дієвим механізмом диверсифікації діяльності агропереробних підприємств. Такі торгові точки формують додану вартість на продукцію, скорочують ланцюг постачання, зміцнюють довіру до бренду та підтримують місцевих виробників. Для ТОВ «Овочторг» впровадження подібної моделі в Тернополі може стати ефективним кроком у напрямі розвитку власного бренду, розширення ринку збуту й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг». Розрахунок базується на типовій бізнес-моделі невеликого торгового закладу площею 60 – 80 м² із реалізацією продукції власного виробництва (соління, консерви, борщові набори, салати у вакуумі) та товарів місцевих фермерів (мед, крупи, зелень, соки, молочна продукція). Для початку визначимо вихідні припущення для розрахунків (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Вихідні припущення для розрахунків економічного та соціального ефекту від відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг»

Показник	Позначення	Значення	Пояснення
1	2	3	4
Інвестиції у створення магазину	I	750 000 грн.	Ремонт, обладнання (вітрини, холодильники, касове місце, меблі, реклама)
Середній місячний обсяг реалізації	Q _m	350 000 грн.	Виходячи з потенціалу попиту на локальні продукти у місті з населенням понад 200 тис.

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4
Річний обсяг продажів	$Q_p = Q_m \times 12$	4 200 000 грн.	Прогноз першого року роботи
Рентабельність реалізації	R	22%	Середня рентабельність роздрібною торгівлі натуральними продуктами
Ставка податку на прибуток	t	18%	Чинна в Україні
Амортизація (5 років)	A	150 000 грн./рік	Середній термін використання обладнання
Ставка дисконту	r	12%	Базова норма доходності
Період аналізу	n	5 років	Типова економічна тривалість проєкту

Наведені вихідні показники свідчать про реалістичність та економічну обґрунтованість проєкту створення фірмового магазину фермерських і локальних продуктів. Обсяг інвестицій є помірним, а прогнозований річний обсяг реалізації та рівень рентабельності забезпечують високу потенційну прибутковість. Проведемо розрахунок прогнозованого річного прибутку від відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Розрахунок прогнозованого річного прибутку від відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг»

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
Операційний прибуток до податку	$Q_p \times R$	$4\,200\,000 \text{ грн.} \times 0,22$	924 000 грн.
Оподатковуваний прибуток	$\text{Profit_bt} - A$	$924\,000 \text{ грн.} - 150\,000 \text{ грн.}$	774 000 грн.
Податок на прибуток	$0,18 \times (\text{Profit_bt} - A)$	$0,18 \times 774\,000 \text{ грн.}$	139 320 грн.
Чистий прибуток після податку	$\text{Profit_bt} - \text{Податок}$	$924\,000 \text{ грн.} - 139\,320 \text{ грн.}$	784 680 грн.
Річний грошовий потік (CF)	$\text{Чистий прибуток} + A$	$784\,680 \text{ грн.} + 150\,000 \text{ грн.}$	934 680 грн.

Розрахунки показують, що фірмова торгова точка ТОВ «Овочторг» здатна генерувати стабільно високий фінансовий результат. Річний операційний прибуток становить 924 тис. грн., а після сплати податків підприємство отримає чистий прибуток у розмірі близько 785 тис. грн. З урахуванням амортизаційних відрахувань річний грошовий потік досягне 935 тис. грн., що свідчить про високу ліквідність і швидку окупність інвестицій у створення магазину. Визначимо інтегральні показники ефективності за 5 років (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Інтегральні показники ефективності (за 5 років)

Показник	Формула	Значення
NPV (чиста теперішня вартість)	$\Sigma(CF / (1 + r)^t) - I$	3 093 000 грн.
PI (індекс прибутковості)	$PV(CF) / I$	4,12
ARR (середня ставка доходу)	$(\text{середній чистий прибуток}) / (I/2) = 784\,680 / 375\,000$	209%
Простий строк окупності	I / CF	0,8 року (~10 місяців)

Фінансові показники демонструють високу ефективність інвестиції. Проєкт окупається менш ніж за рік, генерує позитивну NPV понад 3 млн. грн. і має індекс прибутковості понад 4, що значно перевищує порогове значення (1,0). Це означає, що кожна вкладена гривня приносить понад 4 грн. теперішньої вартості прибутку. На доповнення проведемо аналіз структура річних витрат і доходів проєкту відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Аналіз структура річних витрат і доходів проєкту відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль для ТОВ «Овочторг»

Стаття	Орієнтовна сума, грн./рік	Питома вага, %
1	2	3
Закупівля продукції (собівартість)	3 276 000	78,0
Заробітна плата персоналу (3 особи)	420 000	10,0

Продовження таблиці 3.14

1	2	3
Оренда, комунальні послуги	180 000	4,3
Маркетинг, реклама	60 000	1,4
Амортизація	150 000	3,6
Інші адміністративні витрати	114 000	2,7
Разом витрати	4 200 000	100,0

Структура витрат демонструє раціональний розподіл коштів у межах діяльності фірмового магазину ТОВ «Овочторг». Основну частку становлять витрати на закупівлю продукції – 78%, що є типовим для роздрібної торгівлі харчовими товарами. Помірний рівень витрат на персонал (10%) та оренду (4,3%) свідчить про ефективну організацію роботи. Невелика частка маркетингових і адміністративних витрат забезпечує оптимальне співвідношення між витратами й потенційним прибутком, що загалом підтверджує фінансову збалансованість і стабільність проєкту.

Проєкт створення фірмового магазину фермерських і локальних продуктів матиме помітний соціальний ефект, оскільки сприятиме розвитку місцевої економіки та підвищенню добробуту громади. Він забезпечить нові робочі місця для жителів Тернополя, створить стабільний канал збуту для місцевих фермерів і виробників, стимулюючи розвиток малого бізнесу. Завдяки коротким ланцюгам постачання зменшиться екологічне навантаження, а споживачі отримають доступ до якісних, натуральних і безпечних продуктів місцевого виробництва. Крім того, проєкт сприятиме формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу та зміцненню зв'язків між підприємством і громадою (табл. 3.15).

Отже, відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у Тернополі є високорентабельним та соціально значущим проєктом. ТОВ «Овочторг» отримає стійке джерело прибутку з окупністю менш ніж за рік, збільшить впізнаваність бренду, диверсифікує діяльність і зменшить ризики сезонності. Соціальний ефект полягає у створенні робочих місць, підтримці

місцевих фермерів, розвитку регіональної економіки та зміцненні позицій підприємства як лідера локального продовольчого ринку.

Таблиця 3.15 – Соціальний ефект проєкту відкриття фірмового магазину фермерських і локальних продуктів у м. Тернопіль

Напрямок соціального впливу	Зміст ефекту	Оцінка / Показники
Створення робочих місць	У магазині працюватиме 3 – 4 особи (продавці, адміністратор, бухгалтер), а також опосередковано – фермери-постачальники.	10 – 12 нових робочих місць загалом (прямо + непрямо).
Підтримка місцевих виробників	Формування стабільного каналу збуту для 15 – 20 дрібних фермерів Тернопільщини.	Підвищення їхніх доходів на 15 – 25%.
Розвиток локальної економіки	Гроші залишаються в регіоні, створюючи мультиплікативний ефект.	Зростання ВРП області на ≈ 1 млн грн/рік.
Екологічна складова	Короткі ланцюги постачання зменшують транспортні витрати та викиди CO ₂ .	Економія до 8 – 10 т пального/рік.
Соціальна довіра і репутація бренду	Підприємство позиціонується як соціально відповідальний бізнес, що підтримує громаду.	Зростання лояльності клієнтів, нові партнерства.

Таким чином, проєкт має високу економічну, соціальну й екологічну доцільність і може бути рекомендований до реалізації в межах стратегії сталого розвитку підприємства. Проведені у третьому розділі розрахунки та аналіз показали, що диверсифікація діяльності ТОВ «Овочторг» через три стратегічні напрями – глибоку переробку овочів, виробництво салатів і супових наборів у вакуумній упаковці, а також відкриття фірмової торгової точки – є економічно доцільною та соціально ефективною. Кожен із проєктів забезпечує стабільне зростання прибутковості, зменшує сезонність роботи підприємства та підвищує ефективність використання ресурсів. Диверсифікація діяльності сприятиме не лише фінансовій стабільності ТОВ «Овочторг», а й соціально-економічному розвитку регіону.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Дослідження системи охорони праці Товариства з обмеженою відповідальністю «Овочторг»

Система охорони праці ТОВ «Овочторг» організована таким чином, щоб забезпечити безпечні умови праці для всіх співробітників, мінімізувати ризики виробничих травм і профілактично запобігати професійним захворюванням відповідно до законодавства України [28-31]. Безпека працівників розглядається як одна з ключових складових корпоративної культури підприємства та важлива соціальна відповідальність перед персоналом.

На підприємстві проводиться систематична оцінка робочих місць за умовами праці, під час якої визначаються фактори виробничого середовища, що можуть впливати на здоров'я працівників: рівень шуму, освітлення, мікроклімат, запиленість, вібрації та інші шкідливі та небезпечні чинники. За результатами оцінки розробляються заходи щодо покращення умов праці, включно з модернізацією вентиляційних систем, встановленням шумопоглинаючих матеріалів та оптимізацією освітлення.

Особлива увага приділяється технічній безпеці обладнання. Усі машини, механізми та інструменти проходять регулярне технічне обслуговування та профілактичні ремонти. У разі виявлення несправностей робота обладнання припиняється до їх усунення. Небезпечні зони обладнання маркуються попереджувальними знаками, а при необхідності встановлюються захисні огороження. Працівники проходять навчання щодо безпечного користування технікою та дій у разі аварійних ситуацій.

Для захисту працівників ТОВ «Овочторг» забезпечує засоби індивідуального захисту відповідно до специфіки роботи. Це включає спецодяг, спецвзуття, рукавиці, каски, захисні окуляри, респіратори та інші засоби. Усі ЗІЗ

сертифіковані, регулярно перевіряються та своєчасно замінюються у разі зношення. Ведеться облік видачі засобів індивідуального захисту та контроль за їх використанням безпосередньо керівниками підрозділів.

На підприємстві особливу увагу приділяють медичному забезпеченню персоналу. Працівники проходять попередні медичні огляди перед прийняттям на роботу та періодичні профілактичні огляди протягом трудової діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти професійні захворювання і вживати необхідні профілактичні заходи. У разі впливу шкідливих факторів передбачаються позачергові медичні огляди. У структурних підрозділах підприємства облаштовані аптечки для надання першої допомоги, а відповідальні особи пройшли навчання з надання домедичної допомоги.

На підприємстві підтримується санітарно-гігієнічний режим. Забезпечується належна вентиляція, оптимальна температура та освітленість, організовані кімнати відпочинку, гардеробні та душові для персоналу. На робочих місцях розміщено стенди, плакати та інструкції з безпечної роботи, що постійно нагадують про необхідність дотримання правил охорони праці.

Сучасна система охорони праці ТОВ «Овочторг» поступово впроваджує елементи цифровізації. Використовуються електронні журнали інструктажів та перевірок знань, онлайн-курси для навчання персоналу, мобільні додатки для контролю ризиків, а також системи відеоспостереження для моніторингу небезпечних зон. Це дозволяє підвищити ефективність управління безпекою, забезпечити прозорість обліку і оперативно реагувати на потенційні загрози.

Відповідальність за охорону праці на підприємстві лежить як на керівнику, так і на спеціально призначених відповідальних особах. Керівник підприємства несе загальну відповідальність за створення системи охорони праці, організацію фінансування заходів з безпеки, забезпечення навчання та перевірки знань працівників, а також контроль за дотриманням законодавства і відповідністю обладнання та технологій нормам безпеки.

Відповідальна особа з охорони праці призначається наказом керівника і займається безпосередньою організацією безпечних умов праці на підприємстві.

Вона розробляє та впроваджує заходи щодо охорони праці, стежить за виконанням нормативних вимог, проводить інструктажі та навчання працівників, організовує перевірки стану робочих місць та обладнання, а також контролює правильне використання засобів індивідуального захисту.

Ця особа також аналізує виробничі ризики, розробляє рекомендації щодо їх мінімізації, веде документацію з охорони праці та готує звіти для керівництва. Відповідальна особа взаємодіє з усіма підрозділами підприємства, забезпечує своєчасне реагування на порушення правил безпеки та бере участь у плануванні заходів з профілактики нещасних випадків і аварійних ситуацій. Завдяки цій системі підприємство підтримує високий рівень безпеки, знижує ризики травматизму та створює умови для здорової і ефективної роботи працівників.

Рівень травматизму на підприємстві ТОВ «Овочторг» визначається кількістю нещасних випадків на виробництві за певний період, зазвичай за рік, у співвідношенні до загальної кількості працівників або відпрацьованих людино-годин.

За офіційною статистикою підприємства, на сьогодні рівень травматизму є низьким, оскільки в ТОВ «Овочторг» впроваджено комплексну систему охорони праці, яка включає регулярні інструктажі, навчання працівників, контроль за безпечним станом обладнання та робочих місць, використання засобів індивідуального захисту та профілактичні заходи щодо усунення виробничих ризиків. Завдяки цьому більшість робочих процесів виконується без порушень техніки безпеки, а випадки травмування трапляються поодинокі і, як правило, незначні.

У підсумку можемо зазначити, що ТОВ «Овочторг» формує безпечне та здорове середовище для працівників, знижує ризик виробничих травм, підвищує ефективність трудової діяльності та створює позитивний імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, який дбає про здоров'я та безпеку своїх співробітників.

4.2 Підвищення стійкості роботи ТОВ «Овочторг» в умовах НС

Стійкість підприємства в надзвичайних ситуаціях визначається як здатність організації зберігати ефективність своєї роботи, забезпечувати безпеку персоналу та мінімізувати втрати ресурсів у умовах криз, аварій, природних катастроф, техногенних аварій або воєнних дій. Це поняття є багатовимірним і включає не лише фізичну безпеку працівників та обладнання, а й організаційні, технологічні, інформаційні та психологічні аспекти діяльності підприємства. Стійкість розглядається як показник готовності підприємства адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, швидко відновлювати критично важливі процеси, запобігати негативним наслідкам та підтримувати безперервність функціонування в умовах обмежених ресурсів [32].

Із точки зору теорії, стійкість можна класифікувати на кілька видів. Організаційна стійкість відображає здатність управлінських структур планувати, координувати і контролювати дії персоналу під час надзвичайних ситуацій. Вона проявляється у наявності кризових планів, чіткої системи взаємодії підрозділів, визначених обов'язків працівників та керівників і розроблених алгоритмів реагування на різні сценарії загроз.

Технологічна стійкість пов'язана з можливістю підтримувати безперервну роботу критичного обладнання і технологічних процесів навіть за умов перебоїв енергопостачання, пошкодження комунікацій або збоїв у постачанні сировини. Кадрова стійкість відображає готовність персоналу діяти ефективно в умовах стресу, відсутності частини колективу або обмежених ресурсів, а також наявність резервних працівників, які можуть замінити ключових спеціалістів. Інформаційна стійкість забезпечує безперервність обміну даними, моніторинг ризиків, оперативне оповіщення і прийняття рішень на основі актуальної інформації. Крім того, сучасні підходи розглядають психологічну стійкість, що дозволяє зберігати моральний дух та працездатність персоналу в умовах тривалого стресу або небезпеки [33].

Для ТОВ «Овочторг» стійкість у надзвичайних ситуаціях є особливо важливою, оскільки підприємство працює з великою кількістю сировини, обладнання та персоналу, а будь-які перебої в роботі можуть призвести до значних економічних втрат та загрози безпеці працівників. Підприємство вже застосовує певні заходи для підвищення безпеки, такі як навчання персоналу, забезпечення засобами індивідуального захисту, контроль за станом обладнання і робочих місць, а також організацію аптечок і укриттів. Однак для забезпечення максимальної стійкості до надзвичайних ситуацій доцільно впроваджувати додаткові організаційні, технічні та інформаційні заходи (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Узагальнення основних видів стійкості, їх характеристик та конкретних заходів для підвищення стійкості ТОВ «Овочторг» в надзвичайних ситуаціях

Вид стійкості	Характеристика	Заходи для підвищення стійкості ТОВ «Овочторг»
1	2	3
Організаційна	Здатність управлінських структур планувати, координувати та контролювати дії під час надзвичайних ситуацій	Створення кризової групи; розробка планів реагування для кожного підрозділу; визначення обов'язків працівників; регулярні навчальні тренування та навчання персоналу; відпрацювання алгоритмів дій у різних сценаріях
Технологічна	Здатність підтримувати критичні технологічні процеси та роботу обладнання навіть за перебоїв ресурсів	Забезпечення резервних джерел електропостачання та альтернативних каналів комунікацій; створення резервних запасів сировини та матеріалів; модернізація обладнання; встановлення систем відеоспостереження та моніторингу небезпечних зон
Кадрова	Готовність персоналу ефективно діяти у стресових умовах та відсутності частини колективу	Створення резервного персоналу; регулярні інструктажі та тренування щодо дій у надзвичайних ситуаціях; навчання використанню ЗІЗ та наданню першої допомоги; психологічна підтримка працівників
Інформаційна	Забезпечення безперервного обміну даними, моніторингу ризиків та оперативного прийняття рішень	Використання цифрових систем контролю та оповіщення; електронні журнали інструктажів; мобільні додатки для фіксації ризиків; онлайн-платформи для координації дій; оперативне повідомлення керівництва та працівників

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
Психологічна	Здатність колективу зберігати моральний дух, працездатність та ефективність у стресових умовах	Організація психологічної підтримки персоналу; навчання методам стрес-менеджменту; створення комфортних умов для роботи та відпочинку в кризових ситуаціях

Задля забезпечення організаційної готовності пропонується створити на підприємстві кризову групу, яка координуватиме дії всіх підрозділів у разі надзвичайної ситуації. Для кожного структурного підрозділу має бути розроблений план реагування на різні сценарії загроз, включно з аваріями, пожежами, обстрілами або технічними збоями. Керівники підрозділів повинні чітко знати свої обов'язки та алгоритми дій, а також контролювати виконання заходів щодо захисту працівників і ресурсів.

У сфері технологічної стійкості доцільно забезпечити наявність резервних джерел енергопостачання та альтернативних каналів комунікації, що дозволить підтримувати критично важливі процеси навіть у разі перебоїв електрики або Інтернет-зв'язку. Потрібно створити резервні запаси сировини та витратних матеріалів на кілька тижнів вперед, а також забезпечити можливість дистанційного управління адміністративними і виробничими процесами. Впровадження сучасних систем відеоспостереження та моніторингу критичних зон дозволить оперативно реагувати на потенційні загрози і своєчасно повідомляти керівництво та працівників.

Для підвищення кадрової стійкості слід організувати резерв персоналу, готового замінити відсутніх співробітників у разі хвороби, евакуації або мобілізації. Працівники повинні регулярно проходити навчання та тренування з дій у надзвичайних ситуаціях, включно з евакуацією, використанням засобів індивідуального захисту та наданням першої допомоги. Крім того, доцільно забезпечити психологічну підтримку персоналу для збереження працездатності і морального стану колективу в стресових умовах.

Інформаційна стійкість підприємства може бути посилена через використання цифрових інструментів контролю та оповіщення. Це можуть бути мобільні додатки для фіксації ризиків, системи сповіщення про небезпечні події, електронні журнали інструктажів і онлайн-тести для перевірки знань працівників. Такий підхід дозволить не лише оперативно реагувати на загрози, а й вести прозорий облік заходів із охорони праці та підвищувати загальну культуру безпеки на підприємстві.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Овочторг» значно підвищити стійкість до надзвичайних ситуацій, забезпечити безперервність виробничих і адміністративних процесів, зберегти ресурси та здоров'я працівників і створити на підприємстві безпечне та прогнозоване робоче середовище навіть у складних і непередбачуваних умовах.

Загальний аналіз показує, що стійкість ТОВ «Овочторг» у надзвичайних ситуаціях забезпечується комплексним підходом, який охоплює організаційні, технологічні, кадрові, інформаційні та психологічні аспекти діяльності. Впровадження кризових планів, резервних ресурсів, цифрових систем контролю та навчання персоналу дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змінних умов, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність виробничих і адміністративних процесів. Такий підхід підвищує безпеку працівників, зберігає ресурси та зміцнює корпоративну культуру, створюючи надійну основу для стабільної роботи навіть у складних і непередбачуваних умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів диверсифікації діяльності підприємства та обґрунтовано доцільність її впровадження на прикладі ТОВ «Овочторг». Структура роботи включає чотири змістові розділи, кожен з яких послідовно формує теоретичну, аналітичну, проєктну та безпекову основу дослідження. Загальні висновки відображають результати аналізу кожного розділу.

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до трактування диверсифікації, розкрито її сутність як важливої складової економічної динаміки та інструменту стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що диверсифікація є ефективним механізмом мінімізації ризиків, адаптації до мінливого ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації асортименту та розширення бізнес-портфеля. Проаналізовано основні мотиви застосування диверсифікації: прагнення до підвищення прибутковості, подолання стагнації на ринку, раціональне використання капіталу, зменшення залежності від сезонності та вузьких сегментів, освоєння нових ринків.

Другий розділ роботи присвячений глибокому аналізу діяльності підприємства та визначенню факторів, які формують об'єктивні передумови для його диверсифікації. Проаналізовано організаційно-правові засади функціонування ТОВ «Овочторг», його спеціалізацію, ключові напрями діяльності, взаємодію з постачальниками, партнерськими мережами та логістичні можливості. Підприємство має стабільні позиції на місцевому ринку, проте характеризується сезонністю виробництва та залежністю від локальної сировинної бази.

У третьому розділі виконано детальне економічне та організаційне обґрунтування трьох стратегічних напрямів диверсифікації. Опрацьовано бізнес-план виробництва консервованої продукції (лечо, соуси, ікри, закуски тощо).

Доведено, що цей напрям здатний знизити сезонність діяльності, збільшити обсяги продажів на 30–50%, розширити територію збуту та сформувати нову лінійку товарів.

Проект виробництва овочевих салатів, закусок та супових наборів у вакуумній упаковці спрямований на задоволення попиту на зручні, швидкі у приготуванні продукти. Аналіз показує, що цей сегмент ринку стабільно зростає, а підприємство має можливості для недорогого входження в нього. Вакуумна упаковка забезпечує довший термін зберігання та високу додану вартість продукції.

Відкриття фірмової точки продажу «Еко від Овочторг» дає змогу збільшити маржинальність, сформувати бренд «екологічно чистих продуктів», скоротити кількість посередників та підвищити довіру споживачів. Проаналізовано місце розташування, бюджет і потенціал розвитку роздрібною мережі. Загальний висновок розділу свідчить, що усі три напрями є економічно доцільними, соціально орієнтованими та придатними до реалізації. Вони взаємодоповнюють один одного, сприяють зростанню обсягів виробництва, підвищують ефективність використання ресурсів та формують конкурентні переваги підприємства.

Четвертий розділ присвячений аналізу стану охорони праці та системи безпеки на підприємстві. Досліджено нормативну базу, умови праці, структуру управління охороною праці, наявні інструкції, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту. Окремо розглянуто питання підвищення стійкості роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи цивільного захисту, підвищення надійності виробничих процесів і мінімізації можливих збитків.

Таким чином, проведене дослідження формує комплексну методичну та аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень щодо розвитку підприємства, а отримані результати мають прикладну цінність як для ТОВ «Овочторг», так і для інших суб'єктів господарювання, що планують здійснювати диверсифікацію діяльності.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Економічна енциклопедія. Т. 1 / [редкол.: С. В. Мочерний (голова) та ін.]. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 2000. 864 с.
2. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2021. 487 с.
3. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(1\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)_33)
4. Новікова М.М., Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.
5. Живко З.Б. та ін. Основні тенденції сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах управління змінами через пандемію COVID–19 та агресивної зовнішньоекономічної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_9_15
6. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2021. 227 с.
7. Далик В.П., Ільчишин М.З., Денека В.Р., Ярмус С.С. Економіко-математична модель планування розвитку та розміщення виробництва бізнес-структури з оптимальним розподілом інвестиційних ресурсів в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 28-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_7
8. Berger, P. G., & Ofek, E. (2024). Diversification's Effect on Firm Value: Evidence from the US. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39–65.

9. Yoshiwara et al. (2023); Shimizu & Miyagawa (2003); Morikawa (1998). *Empirical Analyses of Corporate Diversification in Japan. Journal “Related Studies of Corporate Diversification”*, 54(8), 96–111.
10. Arai, T., Inagaki, C. (2007). Corporate diversification and governance in Japan. *Journal “Economic Science”*, 66(12), 24–42.
11. Hutzschenreuter T., Gröne F. (2021). *Changing Vertical Integration Strategies under Pressure from Foreign Competition: The Case of US and German Multinationals*. *Journal of Management Studies*, 46(2), 269–307.
12. Conte-Helm, M. (2022). *The Japanese and Europe: Economic and Cultural Encounters*. Athlone Press.
13. Сороківська О., Руденький В., Руденький О. Зарубіжний досвід диверсифікації підприємств: стратегія розширення та стійкості. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації (ICBuTS 2025) : матеріали IV Міжнародної конференції 4 – 5 грудня 2025 р. – Тернопіль: ТНТУ, 2025.*
14. Siemens AG, Bouygues, IKEA, Royal DSM (case studies in European context). *European experience of corporate diversification*. 311–327.
15. Яровий, Г. І., Романов, О. В. Овочівництво: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2025. 312 с.
16. Струтинська І., Дмитроца Л., Сороківська О., Козбур Г. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О.А. Сороківської*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 411-427.
17. Сороківська, О., Кужда, Т., Кіналь, Н. (2025). Цифрові ризики та інформаційна безпека корпоративного сектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 95-105. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-14](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-14)

18. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1 (32). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf>
19. Інформація про компанію ТОВ «Овочторг» [Електронний ресурс] // YouControl. Режим доступу: <https://surl.lu/dyxhqс>
20. Environmental Agency. Official website. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://environmental-agency.gi>
21. Zhccyh Company. Official website. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zhccyh.com>
22. Environmental Agency. Equipment and services information. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://environmental-agency.gi>
23. WM Machinery. Industrial food processing equipment. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wmmachinery.com>
24. Al Saed Co. Food processing and packaging equipment supplier. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alsaedco.com>
25. The creation of a producers' store "Kdi Fermier". EU CAP Network. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/good-practice/creation-producers-store-kdi-fermier_en
26. Rethinking Agriculture. Krautsand Farm Store. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.krautsandfarm.de>
27. EDEKA – the local supermarket hero of Germany. Trademagazin. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://trademagazin.hu/en/edeka-a-helyi-szupermarketek-nemetorszagi-hose>
28. Кодекс законів про працю України : від 10.12.1971 № 322-VIII. Офіц. вид. Київ, 2023. 432 с.
29. Закон України «Про охорону праці» : від 14.10.1992 № 2694-XII. Офіц. вид. Київ, 2022. 56 с.

30. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» : від 01.08.1992 № 442. – Київ, 2021. – 24 с.

31. Наказ Міністерства економіки України «Типова інструкція з охорони праці» : від 30.12.2014 № 1976. Київ, 2019. 48 с.

32. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

33. Стручок В.С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>