

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТУ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Освітній ступінь «Магістр»

на тему: «Ефективність диверсифікації напрямів діяльності  
сільськогосподарських підприємств регіону»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕК-61

Спеціальності 051 «Економіка»  
(шифр і назва)

Зробок Анна Володимирівна

Керівник: Колач С.М., к.е.н., доцент  
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(Прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ**  
**ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

Освітній ступінь Магістр  
Спеціальність 051 «Економіка»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**економіки**  
(назва кафедри)

(підпис)

Черевко Г.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

“6” березня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну роботу студенту**  
**Зробок Анни Володимирівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: : **«Ефективність диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону»**
2. Керівник роботи: Колач С.М., к.е.н доцент  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від “ ” липня 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи до “08” січня 2024 року
3. Вихідні дані до роботи нормативно-законодавчі акти, літературні джерела, дані сільськогосподарських підприємств, статистична звітність.

- 
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

**Вступ**

1. Теоретичні засади диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.
  - 1.1 Суть процесу диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.
  - 1.2 Методика аналізу ефективності диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.
  - 1.3 Методика наукового дослідження проблеми.
2. Оцінка ефективності диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону.
  - 2.1 Динаміка здійснення процесу диверсифікації сільськогосподарських підприємств.

2.2 Динаміка ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств.

2.3 Чинники, що формують ефективність здійснення стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.

3. Шляхи підвищення економічної ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.

3.1 Організаційно-технологічні фактори підвищення економічної ефективності диверсифікації у ТзОВ «Данута» Жовківського району Львівської області.

3.2 Державна підтримка здійснення диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону .

#### Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці, схеми

6. Консультанти розділів роботи

7. Дата видачі завдання "06" березня 2023 року

#### **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для кваліфікаційної роботи).	березень 2023 р.
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	квітень 2023 р.
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Розробка питань з охорони природи (написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; питань з охорони праці і захисту населення та охорони природи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	Травень-вересень 2023 р
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	жовтень 2023 р.
5	Підготовка до захисту. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	січень 2023 р.

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Зробок А.В.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Колач С.М.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Нестабільність навколишнього середовища, яка виникає через відсутність стабільної аграрної політики, яка заважає господарчим суб'єктам планувати на майбутнє, не гарантує стійкого господарювання підприємствам галузі. Це призводить до того, що компанії галузі починають шукати інші варіанти, які не відповідають сформованій спеціалізації виробництва. Крім того, слід зауважити, що в нашій країні бракує теоретичного та практичного досвіду в даній сфері. Складно визначити ефективність окремих видів диверсифікації. Це пояснює, чому дослідження аспектів розвитку стратегій диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств є важливим, оскільки воно враховує різноманітність і складність факторів, які впливають на сучасний стан сільського господарства.

Ключові слова: диверсифікація, регіон, ефективність, сільськогосподарські підприємства, розвиток.

## SUMMARY

The instability of the environment, which arises due to the absence of a stable agrarian policy, which prevents economic entities from planning for the future, does not guarantee sustainable management of enterprises in the sector. This leads to the fact that companies in the industry begin to look for other options that do not correspond to the formed specialization of production. In addition, it should be noted that our country lacks theoretical and practical experience in this field. It is difficult to determine the effectiveness of certain types of diversification. Today, solving the economic problems of agriculture will contribute to solving the social problems of the region, in particular, increasing the level of employment, which in turn will lead to an improvement in the standard of living of the population. This explains why the study of aspects of the development of strategies for the diversification of agricultural enterprises is important, since it takes into account the variety and complexity of factors that affect the current state of agriculture.

**Key words:** diversification, region, efficiency, agricultural enterprises, development.

УДК 338.33:631.11:005.332.4

Кваліфікаційна робота магістра: 82 с. текстової частини, 9 рисунків, 17 таблиць, 37 джерел.

«Ефективність диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону» Зробок А.В. Кваліфікаційна робота. Кафедра економіки. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Розглядаються теоретичні основи формування та використання ефективності процесу диверсифікації виробництва та забезпеченості підприємницьких структур необхідними економічними ресурсами. Рациональне використання диверсифікації сільськогосподарських підприємств і досягнення високого рівня продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів продукції та загальній ефективності виробництва. Важливою є достовірна оцінка господарської діяльності, яка дозволяє визначити реальне економічне стимулювання ефективного функціонування аграрного сектору економіки.

Таким чином, вибір цієї теми є важливим на сучасному етапі розвитку, оскільки ефективність здійснення диверсифікації сільськогосподарських підприємств значною мірою впливає на якісні характеристики продукції, її конкурентоспроможність, здатність швидко просуватися на ринку та величину собівартості продукції.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, диверсифікація, економіка, регіон, ефективність

## ЗМІСТ

### Вступ

1. Теоретичні засади диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.....	8
1.1 Суть процесу диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.....	8
1.2 Методика аналізу ефективності диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.....	26
1.3 Методика наукового дослідження проблеми.....	32
2. Оцінка ефективності диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону.....	46
2.1 Динаміка здійснення процесу диверсифікації сільськогосподарських підприємств.....	46
2.2 Динаміка ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств.....	53
2.3 Чинники, що формують ефективність здійснення стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.....	62
3. Шляхи підвищення економічної ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.....	63
3.1 Організаційно-технологічні фактори підвищення економічної ефективності диверсифікації у ТзОВ «Данута» Жовківського району Львівської області.....	63
3.2 Державна підтримка здійснення диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону .....	67
Висновки.....	71
Бібліографічні джерела.....	73

## ВСТУП

Економіка України давно базується на сільському господарстві, яке забезпечує засоби існування значної частини населення країни та відповідає значній частині ВВП. В останні роки українське сільське господарство зіткнулося з багатьма проблемами, включаючи: коливання на ринку, вплив змін клімату та геополітичну невизначеність. Диверсифікація є ключовою стратегією для сільськогосподарських підприємств регіону, для вирішення саме цих проблем. Ця проблема розглядає, наскільки ефективною є диверсифікація в українських сільськогосподарських підприємствах і як вона може допомогти досягти сталого зростання.

У пошуках ефективності здійснення процесу диверсифікації багато українських фермерів розглядають агротуризм і розробку товарів з доданою вартістю. Агротуризм привертає відвідувачів на ферми, надаючи їм індивідуальний досвід сільськогосподарської діяльності та дозволяючи фермерам заробляти гроші. Виробництво товарів з доданою вартістю, таких як спеціальні товари чи органічні продукти, також дозволяє фермерам займати нішеві ринки та отримувати преміальні ціни.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення механізмів диверсифікації в сільськогосподарському господарстві та визначення найбільш ефективних типів диверсифікації для сучасного розвитку аграрних підприємств.

Нестабільність навколишнього середовища, яка виникає через відсутність стабільної аграрної політики, яка заважає господарчим суб'єктам планувати на майбутнє, не гарантує стійкого господарювання підприємствам галузі. Це призводить до того, що компанії галузі починають шукати інші варіанти, які не відповідають сформованій спеціалізації виробництва. Крім того, слід зауважити, що в нашій країні бракує теоретичного та практичного досвіду в даній сфері. Складно визначити ефективність окремих видів диверсифікації. Сьогодні вирішення економічних проблем сільського господарства сприятиме вирішенню соціальних проблем регіону, зокрема

підвищення рівня зайнятості, що в свою чергу призведе до покращення рівня життя населення. Це пояснює, чому дослідження аспектів розвитку стратегій диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств є важливим, оскільки воно враховує різноманітність і складність факторів, які впливають на сучасний стан сільського господарства.

Вчені Макаров А.В., Гарифуллін А.Р. [1], Романов В., Вадараджан П. [2], Ф. Котлер [3], А. Томпсон, А. Стрікленд [4], Виханський О.А. [5] проаналізували цю важливу тему. Диверсифікація, згідно з В. Раманьямом і П. Вадараджаном, означає входження агропромислового комплексу в нові сфери діяльності за допомогою внутрішнього зростання та придбань, що призводить до змін у структурі сільського господарства [2]. Ф. Котлер визначає диверсифікацію сільського господарства як здатність створювати нові товари для нових ринків [3]. Диверсифікацію визначають А. Томпсон і А. Стрікленд як процес проникнення сільськогосподарської галузі в інші сфери виробництва. Вони відзначають, що диверсифікація використовується для зменшення ризику, пов'язаного з однією галуззю, а також для отримання додаткового прибутку, оскільки основні галузі країни вже досягли достатнього рівня прибутку [4]. О. Виханський говорить про диверсифікацію сільського господарства як метод розвитку, який використовується, якщо аграрна галузь не може прогресувати на певному ринку [5].

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Данута», розташоване в місті Жовква, що належить до Жовківського району Львівської області.

Дослідження стосується процесу диверсифікації сільськогосподарських підприємств і того, наскільки це працює у Львівській області.

Діалектичний, статистичний, науково-абстрактний, аналіз, синтез, балансовий, розрахунково-конструктивний, метод екстраполяції – це ті методи, які дозволяють повноцінно дослідити дану проблему тощо.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

## 1.1. Суть процесу диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств

Диверсифікація сільського господарства полягає в переміщенні ресурсів у нові види сільськогосподарської та несільськогосподарської діяльності. Це відкриває нові можливості для покращення використання робочої сили, підвищення прибутку домашніх господарств і підвищення рівня життя сімей [6].

Ресурсно-конкурентні переваги, пов'язані з ціновими характеристиками, які збільшують споживчий ефект, технологічні конкурентні переваги, пов'язані з використанням технологій масового виробництва, інноваційні конкурентні переваги, пов'язані з можливістю оновлення та розширення асортименту, і партнерські конкурентні переваги, пов'язані з формуванням соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією. Американський економіст А. Чандлер вважається творцем теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності [10]. М. Портер та інші науковці згодом підтримали та розвинули його ідеї. Немає однозначного визначення концепції диверсифікації. Сучасні дослідження часто пов'язують диверсифікацію з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. «Економічна енциклопедія» описує «диверсифікацію» як процес розширення асортименту продукції, яку виробляють окремі компанії та об'єднання [11]. Диверсифікація, яка походить від латинських слів «diversus», що означає «різний», і «facere», що означає «робити», означає одночасний розвиток декількох або багатьох технологічних видів виробництва або обслуговування, а також розширення асортименту виробництва або послуг [12].

Сільськогосподарський спад призвів до того, що галузь повернулася

на багато років назад за обсягом валової продукції. Тому для управління сільськогосподарськими підприємствами в нашій країні потрібен стратегічний підхід. Наразі немає теоретичних основ для пошуку альтернативної спеціалізації напрямків діяльності. Враховуючи різноманітність і складність факторів, що впливають на сучасний стан сільського господарства, держава повинна вжити заходів щодо диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Слід зазначити, що диверсифікація означає перенесення господарської діяльності на нові ринки, наприклад, розширення асортименту продукції та послуг, які виробляються. Диверсифікація в сільському господарстві полягає в переміщенні ресурсів у нові види сільськогосподарської та несільськогосподарської діяльності. Це відкриває нові можливості для покращення використання робочої сили, підвищення прибутку домашніх господарств і підвищення рівня життя сімей [6]. В даний час сільгосппідприємства всіх форм власності намагаються вижити за рахунок лісозаготівель і лісопереробки, торгівлі, розвитку підсобних промислів, переробки сільгосппродукції та інших методів. Незбалансована система податків і кредитів, дисбаланс цін на промислові та сільськогосподарські товари ставить на межу виживання сільських товаровиробників в Україні. Інтеграція сільських товаровиробників з переробними виробництвами, підприємствами та організаціями відкриває широкі можливості для диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Інтенсифікація методів сільського господарства та перехід до ринкових відносин дозволяють вивільнити значну частину робочої сили. Приватне підприємництво, яке може збільшитися до 30% працівників, може бути одним із способів запобігання масовому безробіттю [7].

Особисте підсобне господарство є однією зі сфер, яка може приймати велику кількість безробітних. Неминуче розвиток сільськогосподарського виробництва призведе до появи нових видів підприємництва. Таким чином, можна виділити наступні основні напрями диверсифікації: різноманітність

діяльності сільськогосподарських підприємств; збільшення частки підсобних виробництв і промислів; злиття та поглинання в діяльності інтегрованих структур; і розширення несільськогосподарських видів діяльності в сільських районах для підвищення доходів населення [8].

На процес диверсифікації впливають багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають стан інфраструктури, розвиток місцевої економіки та ринку праці. Внутрішні фактори включають рівень освіти, вік працівників, соціальний капітал, зв'язки та позиції фермерів, які підтримуються державними програмами та політикою.

Для посилення підтримки та стимулювання диверсифікаційних можливостей аграрного виробництва необхідне здійснення таких заходів: — підвищення ролі галузевих спілок та асоціацій, активізація діяльності яких у регулюванні аграрного виробництва регламентована Законом "Про сільське господарство";

— відновлення підтримки гарантійного забезпечення високоефективних проектів з наданням регіонам субсидій у формі грантів на освоєння нових технологій;

— надання податкових пільг для підприємств, які освоюють нову продукцію і технології;

— визначення обсягів підтримки сільському господарству з урахуванням відповідних нормативів та встановлення порогових значень, широко використовуваних розвиненими країнами (наприклад, питома вага сільського господарства у ВВП, розмір субсидій в розрахунку на одиницю земельної площі, пріоритети депресивним регіонам);

— підтримка диверсифікаційних можливостей формування та розподілу доходів суб'єктів продовольчих ринків в залежності від різних критеріїв (організаційного статусу, розміру неплатежів, цінових коливань, фінансового становища і т.д.). Доцільно надавати бюджетні субсидії підприємствам, у яких питома вага сільськогосподарської продукції у виручці від реалізації продукції та послуг перевищує 30%. Також доцільно

надавати пільгові кредитні лінії з гарантіями регіональних органів влади підприємствам, які виробляють різноманітні товари, які конкурують з імпортними аналогами [9].

Однак на поточному етапі розвитку сільськогосподарської галузі виникають низка проблем.

У результаті вивчення змін, які відбулися в аграрній політиці економічно розвинених країн світу, можна зробити висновок, що існує певна кореляція між рівнем економічного розвитку країни та ступенем захищеності її внутрішнього ринку. У цьому випадку держава має значний вплив на те, як створюється аграрна політика.

Дані показують, що в сучасній світовій економіці частка виробництва сільського господарства в національному продукті внутрішньої продукції (ВНП) з кожним роком зменшується. Українська економіка також демонструє цю тенденцію: у 2020 році валова додана вартість у сільському господарстві становила 25,4% загального показника, у 2021 році — 13,8%, а в 2022 році — 7,6% [10].

Економіка України зосереджена на землеробстві. Відповідно, розвиток агропромислового комплексу є життєво важливим для нашої країни.

Зважаючи на значний обсяг діючих виробничих фондів, сільське господарство має величезний економічний потенціал. Таким чином, підвищення ефективності їх використання є одним з найважливіших завдань, вирішення яких сприятиме підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Рівень ефективності, який виражається відношенням маси вироблених продуктів до трудових затрат, об'єктивно збільшується, оскільки кваліфікація працівників зростає і умови сільськогосподарського виробництва постійно вдосконалюються завдяки розвитку технологій.

Підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва сприяє зростанню доходів господарств, що є основою для розширення та вдосконалення виробництва, підвищення оплати праці та

покращення культурно-побутових умов працівників галузі. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва передбачає використання матеріальних, трудових і фінансових витрат, щоб значно збільшити обсяг виробництва продукції, необхідної для задоволення матеріальних і культурних потреб суспільства.

Для прискореного розвитку агропромислового комплексу та подальшого зростання результативності економіки країни необхідно підвищити ефективність сільського господарства.

Загалом аграрний сектор економіки України має значні переваги перед іншими галузями матеріального виробництва для ефективного вирішення проблем диверсифікації. Ці переваги включають сприятливе геостратегічне положення, значний потенціал природно-ресурсів, інвестицій, людських ресурсів і експорту, збереження сільського життя та історично зумовлені народні традиції та промисли. Він є основним сектором національної економіки та забезпечує продовольчу безпеку та незалежність країни; він становить 12% ВВП і майже 60% фонду споживання населення. Крім того, він є частиною державного бюджету приблизно 10%. Близько 69% національних земель придатні для сільського господарства, і понад 50% з 60 млн га припадає на рілля. Аграрна економіка відіграє важливу роль у соціально-економічному житті країни, оскільки вона впливає на здоровий спосіб життя, добробут населення, забезпечення високоякісної харчової продукції та створення конкурентоспроможних і незрівнянних суспільних благ. Майже чотири мільйони сільських жителів працюють у сільськогосподарському виробничому секторі країни.

## **1.2 Методика аналізу ефективності диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.**

Основною теоретичною та методологічною основою дослідження були ідеї та система поглядів щодо теорії диверсифікації, її історичного

розвитку, економічного оновлення та розвитку сільського господарства.

Аргументація теоретичних положень та одержаних висновків, які характеризують основні тенденції розвитку процесу диверсифікації, здійснювалася в рамках системного підходу, який охоплює як загальнонаукові (діалектичний, інтуїтивний, наукової абстракції, індукції і дедукції, аналізу і синтезу, закони логіки), так і спеціальні економічні методи досліджень: порівняльного аналізу – для порівняння кількісних та якісних показників фактичного і планового розвитку аграрних підприємств; статистико-економічний – збір, обробка статистичних даних, групування, дослідження динаміки економічних параметрів аграрних підприємств, табличне та графічне подання отриманих результатів; синергетичний – для стимулюючого впливу становлення ринкових відносин в аграрному секторі економіки на розвиток процесу диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств; економіко-математичний – для моделювання фінансових результатів диверсифікації сільськогосподарського підприємства, що характеризують ефективність реалізації цього процесу; монографічний – для вивчення досвіду діяльності окремих вітчизняних та європейських підприємств у розвитку вертикального та горизонтального напрямів диверсифікації.

Праці вчених Макарова А.В., Гарифулліна А.Р. [1], Романова В., Вадараджан П. [2], Ф. Котлера [3], А. Томпсона, А. Стрікленда [4] та Виханського О.А. [5] були використані для аналізу цієї важливої проблеми.

Диверсифікація, згідно з В. Раманьямом і П. Вадараджаном, означає входження агропромислового комплексу в нові сфери діяльності за допомогою внутрішнього зростання та придбань, що призводить до змін у структурі сільського господарства [2]. Ф. Котлер визначає диверсифікацію сільського господарства як здатність створювати нові товари для нових ринків [3]. Диверсифікацію визначають А. Томпсон і А. Стрікленд як процес проникнення

сільськогосподарської галузі в інші галузі виробництва. Вони відзначають, що диверсифікація використовується для отримання додаткового прибутку та зниження ризику, пов'язаного з однією галуззю, оскільки основні галузі країни вже не приносять достатнього прибутку [4].

О. Виханський говорить про диверсифікацію сільського господарства як метод розвитку, який використовується, якщо аграрна галузь не може прогресувати на певному ринку [5]. На рис. 2.1. показано, як можуть розвиватися наступні напрямки диверсифікації сільського виробництва.



Рис. 2. Основні напрями диверсифікації сільськогосподарського виробництва [12].

Оскільки попит на продукти харчування в світі продовжує зростати, незважаючи на економічну кризу, сільське господарство, яке виробляє товари першої необхідності, може бути важливою частиною боротьби з кризами. Вже в період 2020–2022 років тенденція змінилася: ВВП країни зріс на 5,8% в економіці та на 18,5% у сільському господарстві. Необхідно

відзначити, що цей приріст є результатом зростання обсягу виробництва продукції рослинництва.

Тим не менш, вирішення завдань диверсифікації, зазначених вище, що стосуються інвестиційних проектів, потребує значних фінансових ресурсів. Основним джерелом інвестицій для сільських підприємств є власний прибуток. Але враховуючи стан вітчизняного сільського господарства потрібна допомога інвестиційних фондів, банків (іноземних і вітчизняних), кредитних програм міжнародних організацій і кредитних товариств. Регіонально Київська, Запорізька, Донецька та Полтавська області отримують найбільше іноземних інвестицій.

На прикладі ТзОВ «Данута» буде розглянуто можливості розвитку середовища сільськогосподарського виробництва шляхом використання його технічного забезпечення, формування трудових ресурсів і створення згурпованої організації ефективного самоврядування, щоб забезпечити доступ до необхідних соціальних благ. Це робиться з метою встановлення реального зв'язку між економікою, екологією та людьми.

### **1.3 Методика наукового дослідження проблеми**

Складність, багатогранність будь-якої наукової проблеми вимагають її вивчення в рамках системи координат, яка відповідає різним рівням методології науки [3, 10, 14].

Методологія — це вчення про правила мислення, які використовуються для створення теорії науки. Термін походить від грецьких слів «methodos», «спосіб», «метод» і «logos», «наука», «знання» [3, 10, 14].

Питання методології досить складне через різноманітні тлумачення цього поняття. Багато зарубіжних академічних установ не розмежовують методологію та методи дослідження.

У сучасній науковій традиції методологію визначають як учення про науковий метод пізнання або систему наукових принципів, на



основі яких базується дослідження та вибір сукупності пізнавальних засобів, методів і методів дослідження. Методологію найчастіше визначають як теорію методів дослідження, тобто систему концепцій, яка складається з теорії науки або методології дослідження. Методика — це комплекс методів дослідження, які включають методологію та різноманітні операції з реальним матеріалом [3, 10, 14].

Методологія виконує такі функції: визначає методи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища; вказує та передбачає унікальний підхід до досягнення певних наукових цілей; забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається; сприяє введенню нової інформації до фонду теорії науки; забезпечує уточнення, збагачення та систематизацію наукових термінів і понять; створює

Згідно з цими характеристиками поняття «методологія», які визначають його функції в науці, можна зробити висновок, що методологія — це концептуальний виклад мети, змісту та методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної та систематизованої інформації про процеси та явища.

Коли ми говоримо про методологічну основу дослідження, ми маємо на увазі фундаментальне положення, на якому базується наукове дослідження.

Структура методології складається з трьох рівнів: це вчення про систему наукових принципів, форм і методів дослідницької діяльності. Фундаментальні загальнонаукові принципи, які лежать в основі власної методології, наукові принципи, які лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і система методів і технік, які використовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань, є двома різними категоріями [3, 10, 14].

Термін «методологія наукового дослідження» відноситься до

сукупності теоретичних принципів, логічних методів і методів, які використовуються для дослідження конкретного предмета науки.

Його метод дослідження є його шляхом. У широкому розумінні слово «метод» означає систему взаємопов'язаних принципів і методів дослідження процесів, явищ і предметів у суспільстві та природі, а також способів пізнання реальності.

Методи наукового дослідження поділяються на три категорії: емпіричне дослідження, емпірико-теоретичне дослідження та теоретичне дослідження.

Теоретична та методологічна основа дослідження ефективності вирощування цукрових буряків полягає в наступному: діалектичному підході до розуміння економічних процесів і явищ; поглиблений і системний аналіз ефективності вирощування цукрових буряків на рівні підприємства; і послідовність у розумінні об'єктивних законів суспільного розвитку.

Крім того, використовуються результати досліджень як у країні, так і за кордоном.

У дослідженні використовувалися різні методи та прийоми. Наприклад, для дослідження розвитку теорій ефективності вирощування цукрових буряків використовувалися методи теоретичного узагальнення та порівняння, а також історичний метод, який вивчав процес диверсифікації та регулювання економічних важелів.

Визначення економічної ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств включає розробку категорій, які використовуються під час проведення процесу, розробку критерію та уточнення показників економічної ефективності вирощування цукрових буряків, а також вибір методів дослідження.

Для визначення економічної ефективності вирощування цукрових буряків підприємствами аграрного сектору економіки, зокрема в

умовах ринку, необхідний системний підхід. Це вимагає проведення комплексного аналізу та створення моделей і механізмів ефективного функціонування підприємства.

Системний підхід вимагає наступного: вивчення суті явища як окремої системи певного порядку; розробка системи синтетичних і аналітичних показників, які характеризують кількісно-якісні сторони ефективності диверсифікації агропідприємств.

- дослідження законів, закономірностей і особливостей розвитку сільського господарства за допомогою належного матеріально-технічного забезпечення підприємств і, зокрема, якісного структурного складу, що представлено основними засобами виробництва.

Системний підхід, який використовує факторний аналіз, вивчає вплив окремих факторів на ефективне функціонування компанії. Він також досліджує зв'язки та взаємозалежності між ефективністю використання основних виробничих засобів та ефективністю виробництва.

У процесі дослідження можна використовувати факторний аналіз разом з економіко-статистичними методами завдяки цій залежності.

Використання системного підходу дозволило визначити всі економічні проблеми, пов'язані з розвитком і функціонуванням диверсифікації, а також ефективним перетворенням.

Методологічно правомірно вимірювальна система ефективності була здатна повністю розкрити дві взаємопов'язані та взаємодоповнюючі результативні сторони діяльності аграрних підприємств: раціональність використання землі за допомогою показників загального ефекту.

Ефективність (продуктивність) = Результати/Ресурси (витрати) [13]. Загальна методологія визначення ефективності виробництва (продуктивності системи) відображає суттєву характеристику [13].

Для оцінки економічного стану досліджуваного об'єкта використовувалися такі методи: монографічне, статистичне групування та графічне вивчення поточного стану процесу диверсифікації та факторів, що впливають на його ефективність; групування — для визначення впливу різних факторів на рівень ефективності вирощування буряків у підприємстві; порівняння — для зіставлення економічних явищ у різні часові періоди з метою оцінки того, наскільки

Таким чином, перш ніж розпочати будь-яке наукове дослідження, важливо визначити методологію, вихідне положення, на якому базується дослідження.

Щоб досягти бажаного результату, необхідно створити структуру наукових принципів, форм і методів дослідницької діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. Оцінка ефективності диверсифікації напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств регіону**

### **2.1 Динаміка здійснення процесу диверсифікації сільськогосподарських підприємств.**

Компанії в Україні все більше відчувають, що їм потрібно вирішувати проблеми, такі як зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, оновлення основних фондів, технологічне переозброєння та інші питання в умовах конкуренції. Водночас неможливо вирішити окремі проблеми, не маючи загального розуміння внутрішніх обставин підприємства, його місця на ринку та аналізу інструментів, необхідних для впровадження стратегії конкуренції. У ринковій економіці кожне підприємство повинно визначити свій рівень конкурентоспроможності, який має бути результатом для всієї системи управління виробництвом і збутом, щоб диверсифікація була ефективною.

Надамо приклад діяльності ТЗОВ «Данута», який був зареєстрований 04.04.1996 року за юридичною адресою Україна, Львівська область, Жовківський район, місто Жовква, вул. Л. Українки, щоб проаналізувати поточний стан та перспективи диверсифікації.

Місією компанії є задоволення потреб продовольчого ринку в продукції рослинництва за конкурентоспроможними цінами шляхом організації високотехнологічного вирощування зернових с/г культур за допомогою передового досвіду в Україні та за кордоном, а також залучення оптимальної кількості висококваліфікованих працівників.

Облещук Віталій Іванович є головою організації. Статутний капітал становить 2 500 000,00 грн. У будь-який час року тут достатньо сонячного тепла, немає значних знижень температури та немає сильних вітрів. У поєднанні з правильно підбраною місцевістю це дозволяє вирощувати різноманітні рослини. Загалом природні умови дають змогу отримати хороші врожаї в районі. Зростання рослинництва, особливо зернового та м'ясо-молочного тваринництва, визначає напрямок виробництва.

Повне найменування юридичної особи (станом на 12.11.2023) -  
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДАНУТА  
Скорочена назва - ТЗОВ"ДАНУТА"

Статус юридичної особи (станом на 12.11.2023) - Не перебуває в процесі  
припинення

Код ЄДРПОУ - 19164262

Дата реєстрації - 04.04.1996 (27 років 7 місяців)

Уповноважені особи

- [ОБЛЕЩУК ВІТАЛІЙ ІВАНОВИЧ](#)

Розмір статутного капіталу - 2 500 000,00 грн.

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності

Основний:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння  
олійних культур

Інші:

Діяльність посередників у торгівлі широким асортиментом товарів 46.19,

70.22 Консультування щодо керування та комерційної діяльності • 41.20

01.50: Будівництво житлових і нежитлових будівель; 01.61: Змішане сільське

господарство Діяльність, яка допомагає рослинам • 46.21 Оптова торгівля

насінням, зерном, необробленим тютюном і кормами для тварин • 68.20

Надання в оренду та ведення орендованого чи власного нерухомого майна

За даними податкових реєстрів України організація ТЗОВ «ДАНУТА», яка

знаходиться на обліку в органах доходів і зборів, зареєстрована в реєстрі

«Дізнайтеся більше про свого бізнес-партнера» і має дійсне свідоцтво

платника ПДВ у реєстрі платників ПДВ, а також не має реєстрації в Реєстрі

неприбуткових установ і організацій до 31.05.2022.

Ми проведемо оцінку внутрішнього середовища компанії. Агрофірма  
надає технічну допомогу, необхідну. Так, у машинно-тракторному парку  
працює десять тракторів і сільськогосподарських машин, а в автопарку лише

п'ять вантажівок. Структура господарства, як і багатьох інших, складається з земельних паїв і майна, орендованих селянами в результаті приватизації.

У «Дануті» Жовківського району Львівської області основним способом життя фермерів є земля. У сільському господарстві можна використовувати різні види землі. Сільськогосподарські угіддя та рілля є найважливішими видами землі для сільського господарства. Раціональне використання землі є частиною системи заходів високоефективного землеробства. Структура сільськогосподарських угідь визначається особливостями кожної території і демонструє, наскільки земля ефективна як засіб заробітку.

ТзОВ «Данута» спеціалізується на виробництві товарної продукції. Щоб досягти цього, нам потрібно розуміти, як економіка поділена на різні галузі. Таким чином, таблиця 2.1 розглянемо дані, щоб визначити виробничий напрям досліджуваного господарства. Зосередження засобів виробництва та праці господарства на виробництві певних товарів із врахуванням природних і економічних умов є ознакою процесу спеціалізації. Коли зростання виробництва основних товарів відбувається в основному в одному чи кількох секторах економіки, це називається спеціалізацією.

Таблиця 2.1.Обсяги виробництва основних сг культур ТзОВ «ДАНУТА» за 2022 рік

Назва сг культур	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц
Пшениця озима	70	4200
Пшениця яра	25	2000
Ячмінь ярий	14	960
Соя	295	6200

Як видно з даних таблиці, досліджуване підприємство зосереджено на виробництві зерна та продуктів із зернобобових культур. З цієї причини сільськогосподарське виробництво, зокрема виробництво зернових і зернобобових культур, має найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції.

Для оцінки економічної ефективності продукції сільського господарства використовується прийнята система показників, включаючи вартісні та натуральні показники. Для того, щоб ретельно оцінити діяльність сільськогосподарського підприємства, важливо вивчити показники продуктивності. Вартість сировини та товарів є основними показниками ефективності виробничої діяльності підприємства. На основі цих даних обчислюються валовий і чистий виторг і прибуток. Слід зазначити, що для всебічної оцінки економічної ефективності виробництва також часто використовують натуральні показники випуску продукції, які враховують її якість. Ми проведемо загальну оцінку основних економічних показників на основі даних, наведених у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2. Основні економічні показники ТЗОВ «ДАНУТА»

Показники	2020 р	2021 р.	2022 р.	2022 р. в % до 2020 р
Площа сільськогосподарських угідь, га	1407,4	1212,6	1212,6	0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	10	11	11	0
Виробнича собівартість продукції, тис.грн.	5667	9552,96	8310,4	+31,8
Прямі затрати праці на продукцію, тис. люд.-год.	19	21	21	0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6210,0	7674,00	7225,9	+14,1
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	4848,00	11478,00	9 271,5	+47,7
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	1173,60	1891,20	1623,40	+27,7



Чистий прибуток (збиток), тис. грн..	304,80	499,20	1 045,6	+29,1
Товарна продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	344,52	946,56	732,45	+52,9
Рівень рентабельності,%	5,88	7,80	6,11	+3,7

Як видно з таблиці, ТзОВ «Данута» продовжує розширювати свій виробничий потенціал. Зокрема, завдяки збільшенню обсягів виробництва продукції у 2022 році чистий прибуток зріс. У 2020 році він становив 304,80 тис. грн., а у 2022 році його було збільшено до 1045,6 тис. грн.

Проведемо оцінку економічної діяльності компанії.

SWOT-аналіз може допомогти оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У більшості випадків SWOT-аналіз має на меті визначити стратегію компанії, яка враховує впливи зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цей метод отримав назву від аббревіатури чотирьох англійських слів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. З англійської мови це означає: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Силові сторони — це ресурси та внутрішні можливості, які можуть створити конкурентну перевагу.

Компанія має слабкі сторони, такі як діяльність, яку вона не виконує належним чином, або неправильне використання ресурсів і потенційних підсистем.

Можливості — це сукупність елементів, які мають переважно позитивний вплив на діяльність компанії та альтернативи, які компанія може використати для досягнення своїх стратегічних цілей (результатів).

Загрози можна визначити як сукупність факторів, які здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, а також будь-які процеси або явища, які перешкоджають діяльності підприємства в досягненні її цілей і місії.

Матриця SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) доцільно скласти, щоб визначити зв'язки між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також загрозами та можливостями (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз діяльності ТзОВ «Данута»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика територія для вирощування кормових культур і зернових культур, висококваліфіковані фермери та працівники сільського господарства з досвідом. Наявність сучасних технологій, транспортних засобів і інфраструктури для виробництва та транспортування товарів.	Погодні зміни можуть вплинути на врожай зернових культур. Хороший ґрунт може коштувати багато грошей. Відсутність різноманітності на ринку може призвести до вразливості до коливань попиту.
Можливості	Загрози
Додавання нових видів тварин або культур може розширити ринкові можливості. Використання високотехнологічних методів виробництва для підвищення ефективності відповідаючи на попит споживачів на продукти, які є безпечними для навколишнього середовища.	Збройна агресія Росії Зменшення цін на глобальних ринках може вплинути на прибуток компанії. Епідемії тварин можуть значно вплинути на виробництво м'яса та молока. На оподаткування та субсидії можуть вплинути зміни в сільськогосподарському законодавстві.

Згідно з результатами аналізу, ТзОВ «Данута» займає досить високу конкурентну позицію серед подібних підприємств у Львівській області. Завдяки великій кількості сучасного обладнання доступні більші обсяги

товарної продукції. Однак слід пам'ятати, що зернове виробництво чутливе до погодних змін і може дуже швидко адаптуватися до несприятливих погодних умов. Найбільшою небезпекою залишається війна з Росією, оскільки ракети ворога руйнують рідкісні території України, і неможливо передбачити, куди буде націлена наступна зброя.

На процес диверсифікації впливають багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають стан інфраструктури, розвиток місцевої економіки та ринку праці. Внутрішні фактори включають рівень освіти, вік працівників, соціальний капітал, зв'язки та позиції фермерів, які підтримуються державними програмами та політикою.

## **2.2. Динаміка ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств.**

У процесі диверсифікації та розвитку малого і середнього аграрного бізнесу конкуренція та ринок створюють основу для виробничо-комерційної взаємодії. Тим часом глобальні тенденції потребують інноваційних товарів, високоякісного людського капіталу та ефективного державного управління, щоб задовольнити потреби суспільства.

Переважає більшість аграрних підприємств демонструє безсистемність у своїй діяльності щодо диверсифікації. Це пов'язано з низькою ринковою активністю, яка робить процес не до кінця усвідомленим і малокорисним для господарюючих суб'єктів. Тим часом розглядається широкий спектр теоретичних і практичних аспектів диверсифікації, які ще не були розглянуті. Зокрема, це стосується як економічної природи, місця диверсифікації в структурі організаційно-економічних відносин, її соціально-економічної та екологічної ефективності, обґрунтування умов, необхідних для оптимального використання її переваг, а також особливостей прояву процесу диверсифікації в різних галузях сільського господарства. Застосування диверсифікації в європейських країнах вимагає значного узагальнення та

аналізу можливостей впровадження цього досвіду в практику господарювання вітчизняних аграрних підприємств.

Проблеми, пов'язані з диверсифікацією діяльності сільськогосподарських підприємств, є недостатньо розробленими з точки зору методології дослідження, що також не сприяє використанню цієї фактори як однієї з рушійних сил економічного зростання аграрної економіки.

Основними шляхами підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є наступні:

- зростання рівня фондозабезпеченості підприємств;
- вдосконалення засобів праці, підвищення їх надійності;
- поліпшення технічного обслуговування машинно-тракторного парку та зростання його продуктивності;
- здешевлення будівництва будівель і споруд, використання місцевих будівельних матеріалів;
- зниження цін на сільськогосподарські машини та обладнання, що поставляються промисловими підприємствами;
- вдосконалення структури основних засобів, збільшення активної частини;
- встановлення оптимальних пропорцій між основними виробничими фондами і оборотними засобами;
- поглиблення спеціалізації та підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва;
- вдосконалення системи кредитування та фінансування при покупці основних виробничих фондів;
- впровадження прогресивних технологій вирощування і збирання сільськогосподарських культур та обслуговування тварин;
- підвищення кваліфікації кадрів та вдосконалення матеріального стимулювання при використанні основних засобів.

При розробці стратегії конкуренції для агропромислових структур і їхніх продуктів необхідно провести аналіз конкуренції, щоб оцінити силу свого підприємства порівняно з основними конкурентами або оцінити фактори, які

впливають на конкуренцію. Як зазначає RA Fathutdinov, до них належать такі фактори, як розмір ринку, темпи росту ринку, потужність, ціна, рівень стандартизації товарів, розміри капітальних вкладень, вертикальна інтеграція, швидке оновлення товарів та інші [2, с. 34].

Розрізняються різні види, методи та форми конкуренції, залежно від того, на якому ринку АПК продавець продаватиме свою продукцію, яким чином і що саме він намагатиметься реалізувати.

Коли види конкуренції показують наявність конкурентів, то форми конкуренції чітко відображають розвиток конкуренції між товаровиробниками(рис.1).

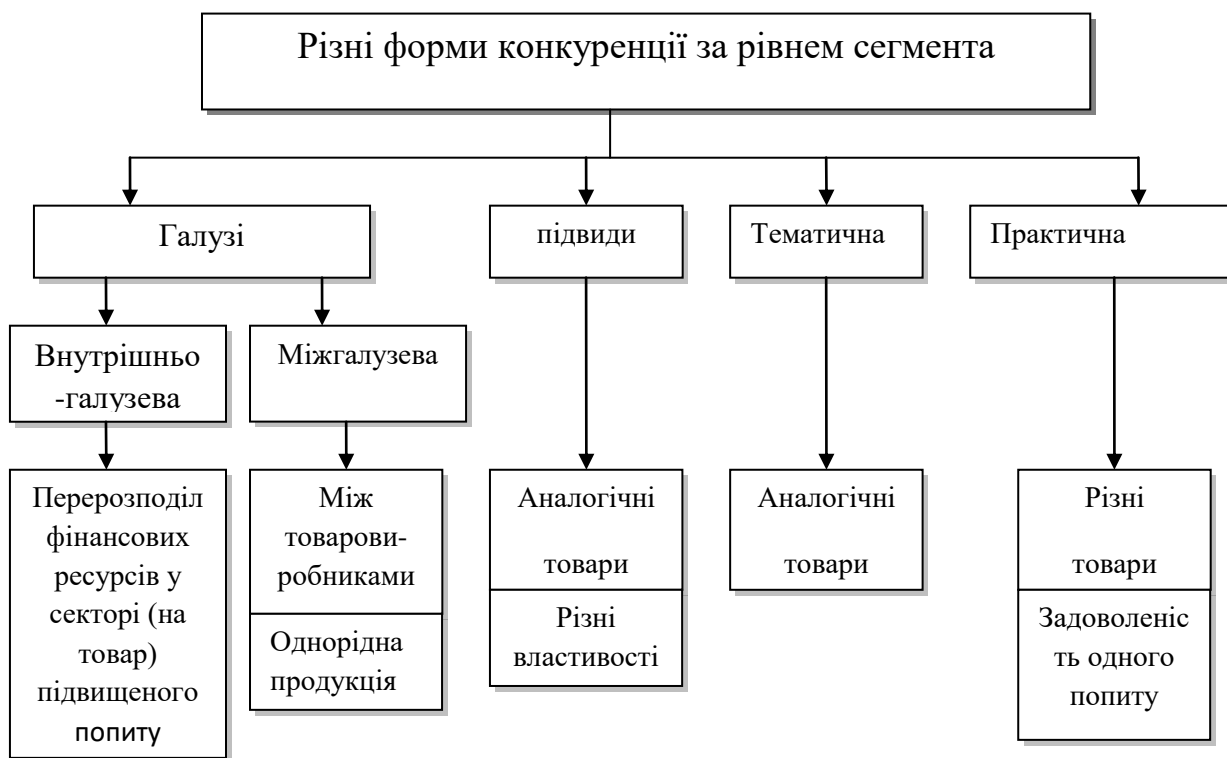


Рис. 1.1. Різні форми конкуренції за рівнем сегмента на ринку АПК.

Багато факторів диверсифікації впливають на конкуренцію в кожній галузі. Розвиток диверсифікації сільськогосподарських підприємств відбувається на основі таких факторів конкуренції, як покупці та постачальники. Загострення руйнівного диспаритету цін, спричиненого постійним зростанням цін на матеріально-технічні ресурси та майже сталі на

сільськогосподарську продукцію, призвело до невивідності сільськогосподарського виробництва та скорочення обсягів діяльності в аграрному секторі. Розширення асортименту, покращення якості продукції, захоплення джерел сировини, рекламні кампанії тощо є кількома способами, за допомогою яких існує конкуренція між існуючими фірмами.

На українському сільськогосподарському ринку цінова конкуренція є основним методом диверсифікації. Це проявляється в тому, що ціна готової продукції знижується як за допомогою зниження собівартості виробництва одиниці продукції, так і за допомогою вищих цін на сировину для досягнення того ж ефекту масштабу. Галузі молокопереробки та м'ясопереробки зазнають гострої конкуренції за сировину.

Нові конкуренти входять у галузь і впроваджують нові потужності, намагаючись отримати частку ринку та значні ресурси, що створює загрозу входження конкурентів. Таким чином, ціни можуть знижуватися або витрати можуть зростати для існуючих компаній, що призведе до зменшення прибутковості цих компаній.

Низькі вхідні перешкоди у сферах переробки сільськогосподарської продукції та виготовлення продуктів харчування підвищують небезпеку, пов'язану з цим фактором.

Покупці беруть участь у конкурентній боротьбі на ринку, знижуючи ціни, змагаючись за кращі послуги або вищу якість, і спонукаючи виробників конкурувати між собою. Покупці самі обирають виробника продукції, яка найкраще відповідає їхнім потребам, при цьому пропонуючи відповідний рівень якості за нижчою ціною.

Підприємства в Україні все більше відчують, що їм потрібно вирішувати проблеми, такі як зменшення витрат виробництва, підвищення якості продукції, оновлення основних фондів, технологічне переозброєння та підвищення рівня технологій. Це відбувається в умовах зростання конкуренції. Водночас неможливо вирішити окремі проблеми, не маючи загального розуміння внутрішніх обставин підприємства, його місця на

ринку та аналізу інструментів, необхідних для впровадження стратегії конкуренції. У ринковій економіці кожне підприємство повинно визначити свою конкурентоспроможність, що має вплинути на всю систему управління виробництвом і збутом.

У зв'язку з тим, що оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, ми визначимо ті показники, які найкраще характеризують конкурентоспроможність підприємства в усіх його сферах діяльності. Залежно від особливостей досліджуваних підприємств групи показників можуть бути зменшені чи доповнені.

За допомогою бальної оцінки імідж компанії експертно оцінюється, оскільки ці показники є якісними. Для того, щоб оцінювання конкурентоспроможності підприємства було репрезентативним, кожна група показників має містити коефіцієнти вагомості. Ці коефіцієнти мають бути визначені експертами за допомогою методу попарних порівнянь відповідно до критерію характеристики рівня конкурентоспроможності підприємства. Шкала трансформації кількісних оцінок переваги одного параметра над іншим.

У загальній системі вартісних інструментів ринкової економіки прибуток займає важливе місце. Він забезпечує стійкість бізнесу та повну фінансову автономію [9].

Аналіз прибутку повинен вирішувати такі проблеми: постійне вивчення процесу утворення та отримання прибутку; розроблення оптимального варіанта цін на продукцію з урахуванням конкретних умов угоди, її обсягу та досягнутих витрат виробництва; визначення того, як об'єктивні та суб'єктивні фактори впливають на обсяг реалізації продукції та фінансові результати; і своєчасне розроблення системи заходів, спрямованих на збільшення Прибудова єдиного механізму управління процесом формування прибутку буде легшою завдяки постійному вирішенню цих завдань. Під факторами, які впливають на розмір прибутку, розуміють

причини, які впливають на формування прибутку в початковий період діяльності або зміни, які відбуваються в майбутньому.

Внутрішні та зовнішні фактори впливають на величину прибутку та його динаміку, деякі з яких підприємство не може контролювати та врахувати. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, зміни в цінах на матеріально-сировинні та паливно-енергетичні ресурси, вплив природних, географічних, соціально-економічних, транспортних і технічних умов на виробництво та реалізацію продукції, удосконалення системи оподаткування, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, соціально-політичну ситуацію в країні тощо.

Внутрішні фактори, що впливають на прибуток підприємства, поділяються на виробничі (екстенсивні та інтенсивні) та позавиробничі (постачальницько-збутова і природоохоронна діяльність, соціальні умови праці та побуту).

На процес отримання прибутку впливають кількісні зміни обсягу засобів і предметів праці, часу роботи обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу та розміру фінансових ресурсів. Ці фактори впливають на процес отримання прибутку.

Інтенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через «якісні» зміни, такі як покращення продуктивності та якості обладнання, використання нових видів матеріалів і технологій їх обробки, прискорення оборотності обігових засобів, трудомісткості та матеріаломісткості продукції, покращення організації праці, ефективне використання фінансових ресурсів тощо. Збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції, що призводить до збільшення розміру виручки, підвищення продуктивності праці, зниження витрат і покращення якості продукції є найважливішими факторами росту прибутку.

Рентабельність є основним показником конкурентоспроможності підприємства. Показники рентабельності представляють її кількісну форму. Вони визначаються шляхом порівняння витрат і ресурсів, необхідних для



виробництва товарів, із прибутком або чистим доходом. Таким чином, розрахунок показників рентабельності по суті зводиться до визначення чистого доходу або прибутку, а також затрат і ресурсів, які були використані для цього.

Рентабельність аграрного виробництва можна вивчати з точки зору використання різних факторів і напрямів розвитку виробництва, а також на різних рівнях господарювання. З цієї причини в економічній літературі розрізняють рентабельність народногосподарського та госпрозрахункового секторів; рентабельність виробництва та продукції; рентабельність окремих галузей, виробництва окремих видів продукції та рентабельність аграрних підприємств у цілому. Кожен із перелічених типів рентабельності має свій власний підхід до визначення та аналізу показників рентабельності. З іншого боку, має бути відповідність між показниками рентабельності на різних рівнях економіки щодо змісту та методики їх обчислення.

Рівень його порівняння з собівартістю продукції є одним із таких показників рентабельності. Він визначається як відношення між собівартістю реалізованої продукції та прибутком від її реалізації. Цей показник розраховується таким чином:

$$P_c = \frac{P_p}{C_p} \times 100 = \frac{B_p - C_p}{C_p} \times 100 (\%) \quad (1)$$

де  $P_c$  - основний рівень рентабельності по відношенню до собівартості продукції одиниці продукції, %;

$P_p$  – загальний обсяг прибутку від реалізації продукції, грн. ;

$C_p$  – конкретна собівартість реалізованої продукції, грн.;

$B_p$  – основна виручка від реалізації продукції, грн.

Наведений показник рентабельності відображає окупність поточних затрат на виробництво і реалізацію продукції, що є недостатнім для характеристики ефективності виробництва. Це пов'язано з тим, що розрахована таким чином рентабельність не показує, як окупляться виробничі фонди підприємства, особливо основні фонди.

Міжнародні інвестиції є однією з найбільш ефективних стратегій, які забезпечують зростання конкурентоспроможності української економіки на світовій арені.

Завдяки прискореному інвестуванню економіки багато високорозвинених країн світу досягли вершин соціально-економічного розвитку. Така закономірність відстежується, оскільки на світовому ринку іноземним інвестиціям відведена особлива роль, оскільки внутрішні довготермінові та доступні інвестиційні ресурси зазвичай недостатні для задоволення потреб усіх учасників ринку.

1. Створення та розвиток економічних інтеграційних об'єднань і союзів, спрямованих на інтеграцію, дозволяє міжнародним інвестиціям поширювати науково-технічний прогрес людства, включаючи інновації та новітні технології; 2. збільшення залучення фінансових ресурсів на регіональному рівні.

Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями є необхідною для розвитку будь-якої країни. І не можна передбачити наслідки цієї співпраці, незважаючи на те, що кожна з цих країн намагається максимізувати її переваги.

Відповідно, сільськогосподарські підприємства повинні розглядати стратегії розвитку відповідно до свого економічного стану, наприклад, стратегії виживання, стабілізації, диверсифікації та зростання. Сільськогосподарські підприємства можуть вибрати різні напрями діяльності, які називають стратегічними альтернативами або стратегічними орієнтаціями, і вони можуть бути включені до відповідної базової стратегії (табл. 2.4).

В умовах кризи або на початкових етапах діяльності керівні органи сільгоспідприємства можуть використовувати стратегію виживання, яка є надзвичайно захисною. Мета компанії в цій ситуації полягає в тому, щоб знайти шляхи виходу з критичної ситуації, стабілізації ситуації та переходу на іншу основну стратегію.

Оскільки стратегія виживання не відповідає економічним цілям сільськогосподарських підприємств, вона не може бути довгостроковою. Для впровадження цієї стратегії необхідно припинити нерентабельні сектори діяльності агроформування та перейти на діяльність, яка не вимагає значних витрат. У той же час слід шукати потенційні методи переходу від стратегії виживання до стратегій стабілізації та росту.

**Таблиця 2.4. Стратегічні напрямки розвитку сільськогосподарських підприємств за допомогою диверсифікації\***

Стратегія	Стандарти для вибору стратегії	Заходи для реалізації стратегії
1. Існування	обмежені фінансові ресурси, неефективна адміністрація та некваліфіковані працівники	Зниження витрат на виробництво; залучення додаткових джерел фінансування.
2. Стабільності	— пошук і впровадження більш ефективних методів підприємництва та технологій, а також — створення резервних і спеціальних фондів підприємства; — навчання та перепідготовка персоналу.	Аудит витрат підприємства, активізація кредитної діяльності підприємства, гарантування постійного зростання його фінансового та виробничого потенціалу; цінова політика підприємства.
3. Диверсифікації виробництва	— Пошук найвигідніших видів с.г. діяльності.	— Підвищення ефективності та якості діяльності підприємств.
4. Економічного зростання виробництва	Розширення виробництва та якості сільськогосподарської продукції, розширення асортименту та ринків збуту	Виробництво екологічно чистих і високоякісних сільськогосподарських продуктів, сільськогосподарська кооперація та міжнародна діяльність, підвищення ефективності виробництва та привабливості інвестицій.

\*Власне напрацювання.

Всесвітній економічний форум визнав фінансовий сектор та макроекономічну стабільність України основними проблемами, які призводять до низької конкурентоспроможності та високої тінізації економіки.

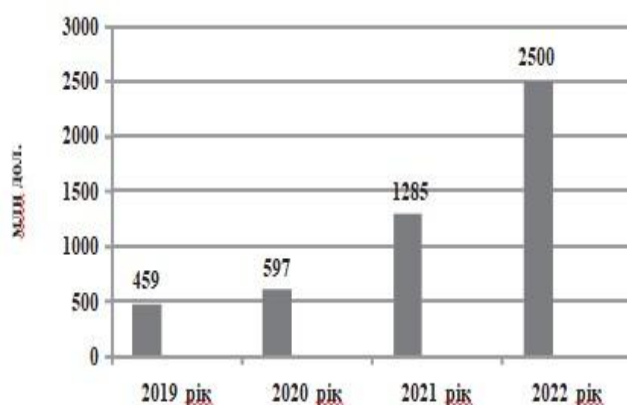


Рис. 1. Динаміка валової доданої вартості, створеної в сільському господарстві

[11].

Зростання продукції рослинництва також пов'язане з різким зростанням імпорту сучасних технологій для сільського господарства. Імпорт сільськогосподарської техніки в Україну становив 216 мільйонів доларів у 2015 році, 297 400 000 доларів у 2016 році, 597 600 000 доларів у 2017 році, 459 900 000 доларів у 2018 році, 597600000 доларів у 2019 році, 1 млрд 285 мільйонів доларів у 2020 році та 2,5 млрд доларів у 2022 році

На основі наведених даних було створено діаграму (рис. 2.1), яка показує динаміку створення валової доданої вартості в сільському господарстві. Таким чином, імпорт технологій в 2022 році збільшився в 17,6 рази порівняно з 2015 роком.

SWOT-аналіз є основним інструментом для оцінки стратегій економічної поведінки сільськогосподарських підприємств щодо диверсифікації виробництва. Він дозволяє визначити та візуально відобразити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози, які виходять із зовнішнього середовища. Таблиця

1 містить результати відповідних оцінок. Більшість дослідників зосереджуються на перевагах диверсифікації в сільському господарстві. Але, як і будь-яке інше економічне явище чи процес, у нього є й негативні сторони.

Слабкі сторони диверсифікації включають необхідність освоєння нових технологій і виробництв, а також ускладнення управління підприємством. Управління багатогалузевим господарством завжди складніше, ніж управління спеціалізованим вузько. Це пов'язано з тим, що в багатогалузевих господарствах необхідно приймати на порядок більше управлінських рішень. Адаптація до нових і постійно змінюваних умов вимагає подальшого удосконалення аграрної політики в світлі подальшого входження до світового економічного простору, посилення глобалізації та лібералізації торгівлі.

Розвиток сільськогосподарського підприємства та розширення його діяльності призведе до збільшення та диверсифікації господарської діяльності, що позитивно вплине на його ефективність функціонування та інвестиційну привабливість. Тому стратегія стабілізації є найважливішою. Зростання загроз з боку зовнішнього середовища супроводжується можливістю досягнення позитивних результатів під час реалізації переваг диверсифікованих сільськогосподарських підприємств. Вони зростають внаслідок більш тісного зв'язку з економічними партнерами, які є постачальниками матеріальних ресурсів або покупцями товарів. Компанії повинні зменшити загрози та можливості зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Формування джерел отримання додаткових прибутків. Зниження рівня сезонності виробництва. Покращення показників ефективності використання виробничих ресурсів. Зниження рівня економічних ризиків. Підвищення рівня адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.	Скорочення вигод від спеціалізації виробництва. Зниження ефекту від масштабу виробництва. Вищий рівень ризикованості інвестицій в нові галузі й виробництва. Необхідність освоєння нових технологій;. Ускладнення процесу управління підприємством.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Розширення кола споживачів та освоєння нових ринків. Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства. Отримання вигод від цінових тенденцій на нових ринках. Ширші можливості участі в державних програмах та отримання державної фінансової підтримки.	Зростання кількості ринкових конкурентів. Розширення кількості нормативів та положень, під дію яких підпадає підприємство. Ускладнення маркетингової інформації. Ускладнення системи відносин з економічними партнерами, розширення їх кількості.

Для забезпечення продовольчої безпеки нашої країни в майбутньому необхідний економічний процес диверсифікації сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі розвитку галузі в нашій країні, незважаючи на всі труднощі, пов'язані з цим процесом. Не вдасться оптимізувати галузеву структуру сільськогосподарського виробництва протягом року-двох. Це займає як мінімум один-два десятиліття. Наслідки попередніх десятиліть надто глибокі. Підсумовуючи результати аналізу та оцінювання диверсифікаційної динаміки, клімату та процесів на рівні національної економіки України, можна зробити висновок, що дестабілізаційні процеси на макроекономічному рівні призвели до того, що в регіоні потрібно розробити та реалізувати низку комплексних заходів для подолання кризи.

Для активізації соціально-економічних перетворень і підвищення інвестиційної привабливості необхідно: 1. керівництво та уряд держави повинні дотримуватися активної позиції та проводити позитивну політику щодо залучення інвестицій; 2. лобіювати інтереси, програми та проекти як зарубіжних, так і вітчизняних інвесторів на державному рівні; 3. забезпечити прозорість, уникаючи «несподіванок» і «партнерських» угод; і 4. забезпечити прозорість і сприяти розвитку інвестиційного ринку та його глобалізації.

Можливість отримувати вигоду від агробізнесу в більших масштабах, наймати більш кваліфікованих працівників, контролювати логістику та канали збуту своєї продукції, впливати на ціни, продавати більшу кількість своєї продукції тощо є основною потребою розвитку.

Надання сільськогосподарським підприємствам значної переваги над конкурентами та гарантування їх стійкості є однією з можливих стратегій. Диверсифікація - це комплекс аналітичних, організаційних і контролюючих заходів, які мають на меті підтримувати та розвивати ефективну діяльність сільськогосподарських підприємств.

Прибуткові компанії цікавляться стратегією економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, розширення асортименту, підвищення якості продукції та розширення ринку сільськогосподарської продукції є основними критеріями вибору цієї стратегії.

Таким чином, основним завданням сільськогосподарських підприємств є виробництво сільськогосподарської продукції. Основними критеріями оцінки діяльності та інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств за ринкових умов є насиченість аграрного ринку, стабільність виробництва та доступність для різних груп населення.

### **2.3. Чинники, що формують ефективність здійснення стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.**

Зменшення теоретичних, методологічних і практичних засад процесу диверсифікації дає підстави розглядати його як економічну категорію в контексті стратегічної політики господарюючого суб'єкта. Це робиться з метою отримання економічної вигоди від комбінування виробництва та досягнення ефективних результатів діяльності як у середньому, так і в довгостроковій перспективі. Необхідність дослідження категорії економічної «диверсифікації» з точки зору аграрного сектора економіки України обґрунтовується зростанням потреб у забезпеченні продовольчої безпеки населення країни, удосконаленні структури та організації сільськогосподарського виробництва, лібералізації режимів торгівлі агропродовольчою продукцією та забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних виробників на внутрішньому та міжнародному ринках.

Диверсифікація діяльності та виробництва — це два види диверсифікації економічної діяльності.

Таблиця 2.6. Розподіл диференційованих структур, %



Ознаки класифікації	Україна	Європа	США
1. Галузі, в яких здійснюється диверсифікація			
- виробнича (промислова)	43	34	68
- банківська	11	66	32
2. Вид диверсифікації:			
- вертикальна	19	35	21
- горизонтальна	72	47	28
- конгломеративна	9	18	51
3. По територіальному признаку:			
- регіональні	35	19	9
- міжрегіональні	54	54	34
- транснаціональні	11	27	57
4. Масштаб виробничої діяльності:			
- малі	17	15	29
- середні	45	48	27
- великі	38	37	44

Сільськогосподарські підприємства повинні постійно вносити зміни в свою діяльність, щоб зберегти свої ринкові позиції в умовах зростаючої конкуренції та фінансової кризи. Суть змін залежить від внутрішніх і зовнішніх обставин компанії.

Диверсифікація є однією з стратегій, яка може підвищити конкурентоспроможність компанії.

Відповідно до сучасної ринкової економіки, подальший розвиток будь-якого бізнесу залежить від його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність — це позиція підприємства на ринку порівняно з іншими підприємствами з подібною організаційно-правовою формою власності. Це означає ефективне використання ресурсів, збереження та збільшення ринкової частки за допомогою інвестицій в інноваційні

майнові комплекси [1]. Конкурентоспроможність є здатністю підприємства утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати ефективну діяльність за допомогою різноманітних економічних методів діяльності та виробництва товарів, які є більш привабливими за своїми характеристиками ніж товари конкурентів [2]. Здатність аграрних підприємств використовувати переваги своїх конкурентів, перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції, адаптуватися до нових умов господарювання та задовольняти потреби споживачів шляхом швидкого реагування на зміни на ринку є синонімом конкурентоспроможності [3].

Співвідношення характеристик або характеристик продукту визначає конкурентну перевагу. Відповідно до багатьох факторів, вона відрізняється від конкурентів. Згідно з їхньою природою, ці фактори можна розділити на кілька категорій. Конкурентні переваги засновані на якості – це переваги характерних якостей товару, які лежать в основі цього типу конкурентних переваг; зовнішні конкурентні переваги – вимагають від клієнтів платити за товар вищу ціну, ніж у конкурентів; внутрішні конкурентні переваги – вимагають від клієнтів більшої продуктивності, що дозволяє підприємству заробляти більш. Вчені не погоджуються щодо факторів, які найбільше впливають на рівень конкурентоспроможності компанії. На конкурентоспроможність підприємства впливають як внутрішні фактори, так і ринкові можливості підприємства, оскільки вони поєднують використання економічного потенціалу підприємства та здатність реагувати на зміни на ринку [5].

Якщо мова йде про розвиток бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та здатність протистояти кризовим процесам, важливе місце належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності. Це тому, що унікальні та альтернативні види діяльності можуть приносити стабільний прибуток сільським господарствам. У більшості випадків

організація конкретної діяльності залежить від людського капіталу засновників, який включає певні вміння, навички, досвід та освіту, а також від особливого місця положення, як-от міська територія тощо [6]. Об'єктивні передумови природного та економічного порядку, а також особливості аграрного виробництва порівняно з іншими сферами матеріальної сфери економіки спонукають сільськогосподарські підприємства до диверсифікації своєї діяльності [7]. Диверсифікація сільської економіки Європейського Союзу є метою як економічної, так і соціальної, оскільки це підвищує зайнятість сільського населення та стимулює розвиток різних видів економічної діяльності [8]. Розширення сфери діяльності підприємств, що працюють в аграрному секторі, пов'язане з такими факторами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових ситуацій за допомогою збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні створювати синергічний ефект, що дозволяє забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість збільшити зайнятість населення та створити більше робочих місць у сільськогосподарському секторі, що Ресурсні конкурентні переваги, пов'язані з ціновими характеристиками, які збільшують споживчий ефект, технологічні конкурентні переваги, пов'язані з використанням технологій масового виробництва, інноваційні конкурентні переваги, пов'язані з можливістю оновлення та розширення асортименту, партнерські конкурентні переваги, пов'язані з формуванням соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією. А. Чандлер, американський економіст, був першим, хто запропонував теорію розвитку диверсифікації підприємницької діяльності [10]. М. Портер та інші науковці згодом підтримали його ідеї та узагальнили їх. Не можна дати однозначного визначення поняттю диверсифікації. Сьогодні диверсифікацію часто пов'язують з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. «Економічна енциклопедія» описує

«диверсифікацію» як процес розширення різноманітності товарів, які виробляють окремі компанії та об'єднання [11]. Диверсифікація — це одночасний розвиток декількох або багатьох непов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, а також розширення асортименту виробництва або послуг [12]. Термін походить від латинських слів «diversus», що означає «різний» і «facere», що означає «робити». Таким чином, більшість вчених погоджуються, що диверсифікація є однією зі стратегій конкурентоспроможного розвитку компанії. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7. Аналіз сутності та чинники «диверсифікації»

Автор	Визначення
А.А. Томпсон [13]	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях
І. Ансофф [14]	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
К. Бері [15]	збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
М. Горт [16 ]	одночасне обслуговування компанією декількох ринків
М. Портер [17]	диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Ф. Котлер [18]	Форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб

	усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування
М. О. Багорка [19]	форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
В. К. Збарський [20]	один із видів стратегії розвитку підприємництва, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.
С. М. Ілляшенко [21]	процес входження (проникнення) в нові галузі діяльності, в яких суб'єкт господарювання ще не господарював та які покликані змінити (замінити) або доповнити (розширити) асортимент продукції, що вже випускається
А. П. Міщенко [22]	вид стратегії маркетингу, спрямованої на розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане із основним виробництвом компанії
Л.А.Бахчиванжи [23]	комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів із різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності

М. М. Ільчук [24]	об'єктивно необхідний процес розширення асортименту товарів та послуг, нових напрямів інвестування, маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності діяльності, більш повного використання фінансових можливостей та ресурсів, зростання додаткової вартості, зниження економічних ризиків та зростання доходів населення
Т. П. Панюк [25].	полягає у проникненні до нових для їх ринків збуту, розширенні асортименту продукції, що при правильно обраному напрямі діяльності забезпечує беззбиткове виробництво
М. Й. Малік [3]	це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення

\*Джерело: узагальнено автором на основі [3, 13-25].

Таким чином, було розглянуто ТзОВ «Данута» з усіма його операціями. Розглядаючи це господарство, було виявлено способи покращити використання засобів виробництва в сільському господарстві. Ці методи відомі як диверсифікація сільського господарства. Основними шляхами підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є наступні:

- зростання рівня фондозабезпеченості підприємств;
- вдосконалення засобів праці, підвищення їх надійності;
- поліпшення технічного обслуговування машинно-тракторного парку та зростання його продуктивності;
- здешевлення будівництва будівель і споруд, використання місцевих будівельних матеріалів;
- зниження цін на сільськогосподарські машини та обладнання, що поставляються промисловими підприємствами;
- вдосконалення структури основних засобів, збільшення активної частини;
- встановлення оптимальних пропорцій між основними виробничими фондами і оборотними засобами;
- поглиблення спеціалізації та підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва;
- вдосконалення системи кредитування та фінансування при покупці основних виробничих фондів;
- впровадження прогресивних технологій вирощування і збирання сільськогосподарських культур та обслуговування тварин;
- підвищення кваліфікації кадрів та вдосконалення матеріального стимулювання при використанні основних засобів.

### **3. Шляхи підвищення економічної ефективності диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону.**

#### **3.1 Організаційно-технологічні фактори підвищення економічної ефективності диверсифікації Львівської області.**

Хоча існує ряд переваг для бізнесу від організаційної практики диверсифікації, вона також має певні недоліки. Переваги диверсифікації агробізнесу включають можливість ефективного використання та залучення власних ресурсів; можливість досягти синергічного ефекту та збільшити ефективність; можливість підвищити конкурентоспроможність продукції, підприємства та цілого підприємства; розширення асортименту товарів і послуг; забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави; повне використання природно-ресурсних і господарських ресурсів. Недоліками впровадження стратегії диверсифікації можуть бути такі: недостатнє вивчення особливостей нового ринку, потенційні проблеми із пошуку та залучення джерел фінансування, невизначеність часу впровадження; не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії та підтримка неперспективного виробництва; диверсифікацію недоцільно використовувати на підприємствах з низьким рівнем концепції.

Сільськогосподарські підприємства відрізняються від інших підприємств і мають свої особливості. Компанії можуть мати кілька галузей. Горизонтальна галузева диверсифікація виникає, коли аграрна компанія починає розвивати додаткові галузі. [26] У горизонтально-



інтегрованим диверсифікації продукти однієї галузі можуть бути використані для виробництва інших галузей. Вирощування сіна як корму для споживання тварин є прикладом цього. Горизонтально-неінтегрована диверсифікація — це тип диверсифікації, коли різні сектори сільського господарства діють самостійно по відношенню одна до одної. Виробництво певного виду продукту, його переробка та, нарешті, роздрібна торгівля кінцевого продукту є прикладом [25].

Таким чином, головним завданням диверсифікації є зберегти свою попередню діяльність. Хоча сільськогосподарська діяльність залишається основною, керівник підвищує конкурентоспроможність виробництва, додаючи нові бізнес-області, пов'язані з сільським господарством. Вибір нового виду діяльності залежить від того, наскільки можна досягти синергетичного ефекту з попередньої та прогнозованої діяльності. Аналіз конкурентного потенціалу компанії з огляду на зміни на ринку є основою для розробки диверсифікаційної стратегії. При цьому слід обирати різні варіанти, щоб забезпечити ефективний і конкурентоспроможний розвиток компанії протягом тривалого періоду часу. Для невеликих підприємств найкращим варіантом є бути нішовою компанією, тобто мати свою частину ринку [28]. Перехід на екологічно чисту продукцію або рідкісну продукцію сільського господарства може бути основним напрямком диверсифікації діяльності аграрних підприємств; це може включати квітникарство, декоративне та репродуктивне садівництво, розведення декоративних тварин і птахів, вирощування лікарських трав, виготовлення спецій, агротуризм тощо. Таким чином, підприємства, які виробляють товари, мають можливість зайняти ніші на ринку, які раніше не використовувалися [4]. Вітчизняні сільгоспвиробники повинні вивчити досвід інших країн, таких як США, Китай і Європейський Союз, які уже мають програми підтримки несільськогосподарських видів діяльності в сільській місцевості, наприклад, надання субсидій для погашення кредиту, який був наданий для створення переробних

підприємств. Держави-члени Європейського Союзу активно впроваджують спільну аграрну політику та політику сільського розвитку. Ці політики дозволяють зберегти фермерство як основну форму господарювання та збільшити та розширити його багатofункціональну роль на основі диверсифікації. Для прикладу, агротуризм, роздрібна торгівля через зареєстровані фермерські магазини та кіоски, а також надання інших видів послуг є найпоширенішими видами диверсифікації в Польщі [25]. Вважається, що агротуризм є життєво важливим компонентом розвитку сільської економіки, і він має потенціал компенсувати зменшення доходів сільського населення [7]. Агротуризм може вирішити проблеми зайнятості населення, створюючи додаткові робочі місця як для місцевих жителів, так і для людей з інших регіонів. Агротуризм також може бути важливим фактором залучення інвесторів і іноземців, які бажають вивчити наші національні традиції. Для впровадження процесів диверсифікування держава повинна надавати достатню підтримку. Це особливо стосується розвитку малого бізнесу, належного нормативно-правового регулювання, виваженої державної політики, фінансової та інформаційної допомоги. Насамперед вона повинна стосуватися надання сільськогосподарським підприємствам доступного та дешевого кредитування, а також навчання та інформування власників господарств щодо сучасних можливостей для бізнесу, а також про ринки збуту, технології виробництва та якість продукції [27].

Стратегія є результатом унікальної командної роботи. Залучення уряду та інших міністерств, а також основних донорів, таких як Європейський Союз (ЄС) і його держави-члени, USAID, Агентство США з міжнародного розвитку, Світовий банк / Міжнародна фінансова корпорація (МФК), Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй (ФАО), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЕБРР) і інші, було необхідно для визначення та визначення Протягом

усього процесу розробки стратегії проводилися консультації. Про досягнутий прогрес широко повідомлялося. Зусилля всіх, хто брав участь у розробці стратегії, були дуже цінними, оскільки велась тісна співпраця між різними зацікавленими сторонами, які мають різні погляди та думки, такими як асоціації виробників, громадянське суспільство та наукові кола. Це робить стратегію унікальною. Таблиця 3.1

Таблиця 3.1. Цінності стратегії диверсифікації у сільськогосподарському виробництві

Стратегія на шляху диверсифікації	Наслідки стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва.
Стратегія охоплює широкий і комплексний перелік питань, які впливають на сільськогосподарський сектор в цілому, зокрема управління земельними ресурсами, науково-дослідна діяльність і освіта в сільському господарстві, доступ до фінансових ресурсів, механізми державної підтримки, безпечність харчових продуктів, охорона довкілля тощо.	Успіх цієї Стратегії великою мірою залежить від ефективної міжвідомчої співпраці і координації.
Всі зацікавлені сторони, включно із професійними об'єднаннями і організаціями громадянського суспільства, будуть запрошені взяти активну участь в цьому	Очікується активна участь донорів на етапі реалізації Стратегії, зокрема в частині поширення кращих практик, які можуть перевищувати можливості

процесі.	бюджету України.
Стратегію доповнює реалістичний план дій, який містить чітко визначені пріоритети і реальні заходи.	Успішне виконання цього плану дій матиме істотний вплив не тільки на сільські території, але також на економіку України в цілому.
Для створення сучасного, ефективного сільського господарства та промислової переробки сільськогосподарської продукції бракує інвестицій. Підприємницькі ініціативи гальмуються поганими умовами ведення бізнесу, які характеризуються необґрунтованими адміністративними бар'єрами, корупцією і надмірним регулюванням.	Очікується, що на фоні збільшення доходів, урбанізації, змін харчових звичок і розвитку виробництва біопалива світові обсяги торгівлі сільськогосподарською продукцією стабільно зростатимуть. Це стосується як сировини, так і готової продукції із високою доданою вартістю.

Міністерство аграрної політики та продовольства України (Мінагрополітики) зобов'язується створити ефективний координаційний механізм, щоб моніторинг і оцінку впливу Стратегії, а також відстежувати виконання Плану дій. Це тому, що більшість з цих питань не належать до компетенції Міністерства.

Прогноз розвитку світового сільськогосподарського ринку виглядає оптимістичним, оскільки Україна має великий сільськогосподарський виробничий потенціал і намагається експортувати сільськогосподарську продукцію.

Тим не менш, для того, щоб скористатися величезними потенційними можливостями, необхідно провести реформу сільськогосподарського сектору України, щоб досягти бажаного рівня конкурентоспроможності в сільському господарстві та харчовій промисловості країни. Наприклад, у Франції та Німеччині середня врожайність пшениці майже в два рази менша. У сільській місцевості негнучкі ринки землі та низький рівень освіти призвели до утворення неефективних структур господарюючих суб'єктів і невикористання потенціалу для підвищення продуктивності та диверсифікації. Україну дуже чутлива до несприятливих погодних умов, політичних подій, ринкової кон'юнктури та цін, оскільки вона залежить від обмеженої кількості експортних товарів і партнерів. Україна може втратити чудові можливості на зростаючих світових сільськогосподарських ринках, якщо вона не розкриє свої потенціали якомога швидше. Існує реальна небезпека постійно втрачати експортні можливості, оскільки конкуренти, які є більш конкурентоспроможними, гнучкішими та здатними адаптуватися швидше, заволодіють найбільш перспективними та цінними можливостями на світовому ринку.

Щоб максимально використати сприятливу кон'юнктуру світового ринку сільськогосподарської продукції, сільське господарство та агробізнес повинні розкрити свої можливості. шляхом проведення глибоких, довгострокових і збалансованих реформ, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності харчової промисловості та сільського господарства, а також на розвиток сільських територій. Українська сільськогосподарська промисловість вироблятиме конкурентоспроможні харчові продукти відповідно до міжнародних стандартів безпеки та якості під час тривалого та амбіційного процесу реформування. Інвестиції в харчову галузь і модернізація дозволять виробляти більше товарів з високою доданою вартістю, що диверсифікує експортний портфель країни. Завдяки цим змінам Україна зміцнить свою позицію на традиційних експортних ринках і торгуватиме новими

експортними товарами з новими партнерами, що призведе до позитивного торговельного балансу щодо сільськогосподарської продукції.

За допомогою реформованого, більш гнучкого ринку земель сільськогосподарського призначення будуть створені життєздатні та багатопрофільні господарюючі структури в сільському господарстві. Завдяки різноманітності розмірів і напрямків сільські господарства сприятимуть ефективному виробництву сільськогосподарської продукції. Спеціалізація та диверсифікація виробництва, включаючи розвиток органічного виробництва, гарантуватимуть життєздатність різних типів сільських господарств. Ці зміни відбуватимуться в рамках системи аграрної політики та підтримки, яка є стійкою, передбачуваною, простою, адресною та сучасною, і в якій підтримка, пов'язана з виробництвом платежів, і такі форми підтримки, які викривляють ринок, мінімізуються.

Політика розвитку сільських територій підтримуватиме та враховуватиме місцеві потреби. Це призведе до створення нових робочих місць як у неаграрному секторі, так і в сільському господарстві, шляхом диверсифікації сільськогосподарського виробництва, виробництва більшої кількості органічних продуктів і продукції з високою доданою вартістю, а також покращення інфраструктури, що призведе до покращення якості життя в сільській місцевості.

У всіх заходах, передбачених політикою, екологічна стійкість виробництва агропродовольчої продукції береться до уваги. Європейські міжнародні стандарти будуть використані для встановлення регуляторних стандартів щодо води, ґрунту та пестицидів. Захист природних ресурсів буде сприяти застосуванню органічних технологій у сільському господарстві, а також ефективній, сучасній державній політиці в лісовому, рибному та біоенергетичному секторах.

Покращення операційної діяльності учасників продовольчого ланцюга, а також розбудова та модернізація виробничого, складського та переробного потенціалу галузі та логістичної інфраструктури дозволить розширити можливості українського аграрного бізнесу та підвищити конкурентоспроможність. Це також приверне іноземні інвестиції та сприятиме розвитку більш диверсифікованих і інноваційних виробничих систем. Підвищення можливостей переговорів виробників і їх представництва допоможе адаптувати господарську практику до глобальних проблем. Щоб розкрити потенціал агропродовольчих виробничих ланцюгів України, знадобиться більш ефективна, простіша та прозоріша політика державної підтримки, яка стимулює інвестиції, диверсифікацію та орієнтацію на ринок. Для підтримки малих сільськогосподарських виробників і виробників-початківців буде запроваджено обмежену кількість простих, адресних і контрольованих заходів через обмежені бюджетні ресурси.

### **3.2. Державна підтримка здійснення диверсифікації сільськогосподарських підприємств регіону**

В даний час розвиток агропромислового комплексу розглядається лише як один із способів гарантувати системне розвиток сільських територій на рівні з іншими видами діяльності, які не пов'язані з сільським господарством. Диверсифікація розвитку сільських територій регіону – це комплекс заходів, спрямованих на створення оптимальної структури виробництва товарів, робіт, послуг на існуючій природно-соціальной та економічній основі; різноманітність джерел фінансування розвитку соціальної бази села; збільшення сфер зайнятості та доходів сільського населення [3]. Напрямки диверсифікації розвитку сільських територій у цьому регіоні включають диверсифікацію сільськогосподарського виробництва, несільськогосподарської

діяльності, форм власності та господарювання, ринків збуту продукції, джерел фінансування розвитку соціальної бази та сфер зайнятості та доходів селян.

Розвиток сільського господарства є частиною диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Ви можете досягти цього в трьох напрямках: диверсифікація галузевої структури виробництва сільськогосподарської продукції; диверсифікація внутрішньогалузевої продукції; і диверсифікація виробників сільськогосподарської продукції. Диверсифікація галузевої структури сільськогосподарського виробництва передбачає розвиток різних галузей сільського господарства в межах конкретної сільської території. Її мета полягає в оптимальному задоволенні різноманітних потреб населення цієї області, мінімізації ризиків і прибутку виробників сільськогосподарської продукції, а також оптимальному використанні природно-ресурсного потенціалу регіону. Внутрішньогалузева (продуктова) диверсифікація – це сукупність заходів, спрямованих на розширення асортименту продукції в межах однієї галузі. Її основне завдання полягає в тому, щоб сприяти виробництву продуктів, які найбільш рентабельні для конкретної області, а також мінімізувати ризики, пов'язані з високою залежністю продуктивності сільського господарства від природних факторів. Диверсифікація виробників сільськогосподарської продукції означає розвиток різних типів виробників сільськогосподарської продукції за формою власності, спеціалізацією, організаційно-правовими формами тощо. Її метою є створення підприємництва в сільській місцевості, щоб зменшити рівень безробіття та підвищити доходи місцевих бюджетів. У процесі диверсифікації виробників сільськогосподарської продукції слід приділяти особливу увагу розвитку малого підприємництва, яке базується на особистих господарствах населення. Це забезпечить реальну зайнятість для сільського населення, створить основу для формування середнього класу на селі та забезпечить продовольчу безпеку для всієї



країни. Розвиток несільськогосподарської діяльності на сільській території передбачає створення нових робочих місць, забезпечення оптимального використання природно-ресурсного потенціалу та розвиток соціальної сфери. Сільськогосподарські види виробництва (рослинництво, тваринництво, бджільництво тощо) є основною сферою зайнятості місцевого населення та головним джерелом доходів. Кожна сільська територія має свій вибір несільськогосподарських заходів.

Несільськогосподарська діяльність є вигідною на сільській території, особливо коли є відповідні природні ресурси, такі як рекреаційні, традиції, історичні пам'ятки та кліматичні ресурси. Магазини, кафе, ковальні цехи, ательє з пошиття одягу, стоматологія, майстерня з ремонту взуття, фірма з будівельних робіт, транспортні перевезення, виробництво столярних виробів, ремонт автомобілів і т. д. є основними видами бізнесу, які можна організувати на сільських територіях. Але деякі села мають рекреаційні ресурси, які заважають селянам займатися іншими справами. Наприклад, гірські села в українських Карпатах мають велику кількість природних і туристичних ресурсів. Сільськогосподарський зелений туризм, відпочинковий вид туризму, який передбачає тимчасове перебування туристів на сільських територіях, досить добре розвивається тут. Сьогодні сільський туризм стає все популярнішим. Інші люди в Україні та за кордоном цікавляться українськими традиціями, культурою та кухнею. Вони готові заплатити за це. Туризм у Карпатах також розвивається. Будуються оздоровчі та відпочинкові центри, включаючи гірськолижні курорти, санаторії, готелі, відроджуються народні промисли та створюються туристичні маршрути. Заготівля лісу та його переробка, розвиток меблевого виробництва, видобування щебеню, гравію, піску та інші види бізнесу можуть бути корисними для певних районів. Будівництво (реконструкція) підприємств харчової та переробної промисловості, заготівельно-збутових підприємств; будівництво різноманітних промислових підприємств є ще

одним напрямом розвитку несільськогосподарського виробництва на сільських територіях. У розвитку несільськогосподарських видів діяльності є як позитивні, так і негативні наслідки. Переваги включають забезпечення стабільної зайнятості для місцевих жителів, розвиток соціальної інфраструктури, збільшення доходів сільського бюджету тощо. Одним із недоліків є забруднення навколишнього середовища. Розвиток різних підприємств, установ і організацій залежить від організаційно-правових форм власності та господарювання. Розвиток фермерських господарств і підприємств різних форм власності (державної, приватної, колективної, акціонерної та ін.) має бути комплексним. На сільських територіях різноманітність форм господарювання та власності буде більш ефективною, оскільки вони конкуруватимуть один з одним, щоб створити робочі місця для людей, покращити використання природноресурсного потенціалу регіону та створити кращу продукцію.

Однією з важливих передумов розвитку сільського підприємництва є створення ринків збуту продукції. Невеликі виробники стикаються з великими труднощами, коли справа доходить до реалізації продукції, яку вони вирощують. Посередники, які купують сільськогосподарську продукцію, диктують свої умови та ціни, що не вигідно для виробників. Наразі в Україні не працюють аграрні біржі та немає цивілізованого розвиненого аграрного ринку. Отже, основним завданням уряду є створення таких інституцій. Згідно з диференціацією джерел фінансування розвитку соціальної бази, розвиток соціальної бази може бути фінансований з двох різних джерел: — кошти місцевого бюджету, або бюджету сільської ради. Якщо село має привабливе географічне розташування та має унікальні рекреаційні ресурси, які стимулюють туризм, продаж землі може вирішити проблему розвитку соціальної інфраструктури. Розвиток соціальної інфраструктури, а також створення робочих місць для місцевих жителів гарантуються за участю інвестора;

це також забезпечує фінансування районного бюджету. Вирішити проблему інфраструктурного забезпечення сільських територій за допомогою даних коштів дуже складно, оскільки суми недостатні; — фінансування обласного бюджету. Неможливо отримати достатню кількість фінансування для розвитку соціальної інфраструктури з обласного бюджету. Потрібні фінансові ресурси від підприємств, установ і організацій.

Всебічне стимулювання створення таких підприємств, а також підтримка їх реєстрації, надання податкових та інших пільг, безвідсоткових кредитів тощо має бути частиною обов'язків держави щодо створення соціальної інфраструктури, яка краще працює на приватному капіталі. Держава повинна надавати всебічну підтримку та заохочувати різні підприємства вкладати гроші в соціальний розвиток села. Це означає, що вибір джерел фінансування має залежати від виду об'єкта, його економічної привабливості, характеристик населеного пункту та інших факторів. Усі люди, незалежно від того, працюють вони, студенти чи пенсіонери, мають різні цілі та доходи. На доходи населення, такі як пенсії, стипендії та заробітна плата працівників бюджетної сфери, практично неможливо вплинути. Крім основних видів доходів, найпоширенішими є такі: доходи від продажу нерухомості та особистого майна; доходи від підприємницької діяльності; і доходи від продажу сільськогосподарських продуктів.

Здавши в оренду землю чи майно, відкривши власну компанію, вирощуючи та продаючи сільськогосподарську продукцію, тощо, сільський житель може заробляти будь-який вид доходу. Відповідно до Закону України “Про сільськогосподарську дорадчу діяльність” [9] населення може отримати консультації та навчання. Тим не менш, він не дуже ефективний. Таким чином, ідея дорадництва є надзвичайно корисною і може досить ефективно вплинути як на добробут селян, так і на розвиток сільських територій, тому необхідно посилити контроль за

виконанням цього Закону або внести до нього відповідні зміни.

Організація диверсифікації розвитку сільських територій регіону є важливим питанням для забезпечення диверсифікації сільськогосподарського виробництва, несільськогосподарських видів діяльності, форм власності та господарювання, ринків збуту продукції, джерел фінансування розвитку соціальної бази, сфер зайнятості та доходів селян. Заходи, спрямовані на організацію та реалізацію диверсифікації розвитку сільських територій регіону: створення робочої групи з питань диверсифікації розвитку сільських територій регіону; оцінка поточного рівня диверсифікації розвитку сільських територій регіону; розробка та затвердження концепції диверсифікації розвитку сільських територій регіону; створення та затвердження обласної програми диверсифікації розвитку сільських територій регіону; організація та проведення Очікувані результати диверсифікації розвитку сільських територій регіону включають оптимальне використання природноресурсного потенціалу сільських територій регіону; покращення ефективності сільськогосподарського виробництва; створення нових робочих місць і підвищення доходу селян; збільшення фінансування розвитку соціальної бази села; і покращення як кількісно, так і якісно соціальних послуг на сільській території регіону.

Диверсифікація та кооперація є основними методами підтримки розвитку сільських територій. З метою підвищення соціально-економічної продуктивності цих засобів доцільно їх використовувати разом. Повнота використання природно-ресурсного та виробничо-господарського потенціалу конкретної території залежить від глибини диверсифікації та рівня кооперації. Організація диверсифікації розвитку сільських територій регіону включає: визначення очікуваних результатів від її проведення; планування та реалізація необхідних заходів; вибір напрямків диверсифікації; і спостереження за досягненням цілей і завдань.

Питання забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств, особливо малих і середніх, набуло значної актуальності в сучасних умовах. Диверсифікація бізнесу є одним із факторів конкурентоспроможного розвитку компанії. Диверсифіковане аграрне виробництво дозволить компанії уникати ризиків і мати ефективний вплив на ринок. Основою стратегічного розвитку агропромислового комплексу в цілому є диверсифікація діяльності, яка дозволяє максимально використовувати ресурси та виробничий потенціал, розширювати асортимент і збільшувати обсяги виробництва продукції. Таким чином, можна досягти довгострокового конкурентоспроможного розвитку шляхом ефективної диверсифікації своєї діяльності. При розробці диверсифікаційної стратегії сільськогосподарського підприємства основним напрямком повинен бути пошук ринкових ніш на галузевому ринку. Коли сільськогосподарське підприємство обирає стратегію диверсифікації своєї діяльності, воно повинно постійно аналізувати поточну ситуацію, оцінювати свою конкурентну позицію та ретельно розглядати переваги та недоліки кожної стратегії.

Таким чином, було розглянуто ТЗОВ «Данута» з усіма його операціями. Розглядаючи це господарство, було виявлено способи покращити використання засобів виробництва в сільському господарстві. Ці методи відомі як диверсифікація сільського господарства.

Принципи, які визначають аграрну політику розвинених країн з ринковою економікою, були основою аграрної політики України протягом багатьох років. Тим не менш, особливості національних реформ накладали певні обмеження на механізми державної підтримки сільського господарства. Економічна та фінансова криза, яка сталася в результаті глобалізації економічних систем, породила низку нових проблем, які необхідно вирішити, щоб забезпечити продовольчу безпеку країни. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва може бути однією з таких проблем.

Було розглянуто діяльність ТзОВ «Данута» як приклад. Аналізуючи показники цього господарства, ми безпосередньо знайшли способи покращити використання засобів виробництва в сільському господарстві. Ці методи називають диверсифікацією сільського господарства. Слід зауважити, що більш ефективно використання основних виробничих фондів є ключовим фактором для підвищення темпів розвитку сільськогосподарського виробництва, зниження вартості продукції та підвищення рентабельності. Поліпшення їх використання призводить до зростання виробництва продукції сільського господарства без додаткових інвестицій у відтворення основних фондів. Це також зменшує потребу в придбанні нових тракторів, комбайнів, сільськогосподарських машин і будівництва нових виробничих будівель і споруд. Були визначені основні методи, які можна використовувати для підвищення ефективності використання основних виробничих ресурсів.

Основними шляхами підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є наступні: - зростання рівня фондозабезпеченості підприємств; - вдосконалення засобів праці, підвищення їх надійності; - поліпшення технічного обслуговування машинно-тракторного парку та зростання його продуктивності; - здешевлення будівництва будівель і споруд, використання місцевих будівельних матеріалів; - зниження цін на сільськогосподарські машини та обладнання, що поставляються промисловими підприємствами; - вдосконалення структури основних засобів, збільшення активної частини; - встановлення оптимальних пропорцій між основними виробничими фондами і оборотними засобами; - поглиблення спеціалізації та підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва; - вдосконалення системи кредитування та фінансування при покупці основних виробничих фондів; - впровадження прогресивних технологій вирощування і збирання сільськогосподарських культур та обслуговування тварин; - підвищення кваліфікації кадрів та

вдосконалення матеріального стимулювання при використанні основних засобів.

Таблиця 3.2. Основні складові потенціалу диверсифікації виробництва

Складові потенціалу	Характерні особливості складових потенціалу для здійснення диверсифікації виробництва
Фінансовоекономічна	Демонструє фінансово-економічний стан суб'єкта господарської діяльності на основі аналізування його ліквідності (обсяг оборотних активів), платоспроможності (порівняльне співвідношення залучених і власних коштів, достатній рівень обсягу оборотних активів); фінансової стійкості (порівняльне співвідношення загальної суми дебіторської, кредиторської заборгованості); забезпечення власними оборотними коштами; рентабельності (оцінювання прибутковості господарської діяльності) тощо
Виробнича	Відображає стан основних засобів, забезпечення необхідним устаткуванням, матеріальними ресурсами, тобто показує виробничу потужність підприємства впроваджувати виробництво нових видів продукції
Інвестиційно інноваційна	Показує інвестиційно-інноваційну активність підприємства через здійснення фінансових, інвестиційних операцій (динаміка залучення інвестицій), обсяги виробництва інноваційних видів продукції, запровадження новітніх технологій, активізацію науково-технічних розробок
Соціально-трудова	Характеризує знання, вміння, досвід, професійнокваліфікаційний рівень працівників, фонд заробітної плати, продуктивність праці, створені умови праці
Організаційна	Окреслює організаційну структуру управління підприємства,

	розподілення повноважень, відповідальності у системі управління, професійно-кваліфікаційні та інші характеристики управлінців
Маркетингова	Відображає стан сформованої маркетингової політики підприємства через обсяги реалізованої продукції, дослідження потреб споживачів, діяльності конкурентів, постачальників тощо

Джерело: [15, с.144]

В системі стратегічного менеджменту промислових підприємств основою ефективного управління стратегіями диверсифікації діяльності є система теоретичних підходів і методичних інструментів. Встановлено та досліджено елементи, які впливають на вибір стратегії диверсифікації, а також уточнено, як вони враховуються в процесі управління. Вони базуються на поетапній багаторівневій схемі управління диверсифікацією в системі стратегічного менеджменту підприємства на рівні корпоративного, портфельного та окремих бізнес-одиниць.

Це дало основу для того, щоб визначити, наскільки важливим є вдосконалення методів диверсифікації бізнесу, а також чітко визначити мотиваційні фактори та основні цілі диверсифікації бізнесу для кожного підприємства. Аналіз дав підстави чітко визначити методи покращення структури портфелів для подальшої диверсифікації та заклали основу для формування інформаційної бази, яка допоможе обґрунтовано визначити спонукальні фактори та цілі диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.

Враховуючи життєво важливе значення аграрного сектора як системи національної економіки, доцільно використовувати два підходи для дослідження концепції «диверсифікації» для сільськогосподарських підприємств. За першим із них поняття диверсифікації пов'язане з тим, що компанія може розширити свою номенклатуру та асортимент продукції



шляхом проникнення на нові сегменти агропродовольчого ринку, що дозволяє компанії отримувати додаткові комерційні вигоди та зберегти свої гроші. Другий підхід розглядає диверсифікацію як стратегічний підхід, який дозволяє компанії зайняти більше ринків, видів і найменувань товарів і послуг, які раніше не були характерними для них. Це дозволяє компанії ефективніше використовувати свій виробничо-соціальний та експортний потенціал, що дозволяє мінімізувати негативний вплив несприятливої економічної кон'юнктури на економіку.

Доведено, що за своєю економічною сутністю та змістом процес диверсифікації є ширшим порівняно зі спеціалізацією, кооперуванням і комбінуванням сільськогосподарського виробництва. Це пов'язано з тим, що він охоплює не лише виробництво, але й усі природно-ресурсні і виробничі фактори, ринки та систему господарювання. З цієї причини доцільно розглядати диверсифікацію діяльності аграрних підприємств як частину економічних стратегій, щоб визначити комбінації таких видів сільськогосподарської діяльності, розширення та урізноманітнення яких призведе до зменшення коливань рівня прибутковості підприємства, що призведе до соціально-економічної стабілізації галузі та сільського розвитку.

Об'єктивні передумови природного та економічного порядку, а також відмінність аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки мотивують потребу в диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Вони підкреслюють, наскільки важливо використовувати як сільськогосподарські, так і несільськогосподарські виробництва, щоб зменшити ризики під час нестабільних періодів роботи підприємств у цій галузі. Розробка та дотримання методологічних принципів, які формують організаційні та соціально-економічні механізми диверсифікації та забезпечують її життєздатність і саморозвиток, є однією з умов захисту сільськогосподарської діяльності від потенційних ризиків, спричинених насамперед залежністю сільськогосподарської діяльності від змін на аграрному ринку та несприятливих погодних умов. Це включає такі

цінності, як синергія, інтеграція, еволюція, інституційність, інновації, альтернативність, акумуляція, гуманізація та інституційність.

Для управління процесом диверсифікації діяльності аграрних підприємств слід застосувати систему показників, яка базується на вимірюванні рівня диверсифікації виробництва за допомогою оцінки різноманітності та ступеня спорідненості різних видів економічної діяльності.

Упровадження елемента диверсифікації відкриває нові можливості для комплексного та ефективного використання наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії. При цьому забезпечення інфраструктури аграрного ринку повинно відігравати вирішальну роль у прискоренні процесів диверсифікації. Дієздатність основних компонентів інфраструктури гарантує безперервність товарообміну агропромислової продукції та процес диверсифікації сільськогосподарського виробництва.

Вітчизняні сільгоспвиробники повинні враховувати досвід країн Європейського Союзу, коли вони шукають альтернативні методи виробництва, включаючи диверсифікацію. Останнім часом активно впроваджується спільна аграрна політика та політика сільського розвитку. Це дозволяє зберегти фермерство як основний спосіб господарювання та покращити його багатофункціональну роль на основі диверсифікації.

## **Висновки**

На основі узагальнення існуючих підходів щодо дослідження процесу

диверсифікації сільськогосподарських підприємств проведено класифікація видів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств в частині повнішої диференціації її видів і підвидів. Це, в свою чергу дозволяє впорядкувати та деталізувати аналіз та порівняння потенційних стратегій диверсифікації діяльності, зокрема:

1. Розроблені теоретико – методичні засади кількісної багатофакторної оцінки ступеня відповідності стратегічного потенціалу підприємства стану зовнішнього середовища господарювання, які надають змогу більш точно визначити існуючі невідповідності і визначити можливі шляхи їх усунення метою внесення коректив у стратегії диверсифікації.

2. Проаналізовано ефективне управління стратегіями диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств та здійснення на основі розробленого теоретико-методичного підходу, який забезпечує більш точне обрання за формальними процедурами і з застосуванням елементів нечіткої логіки стратегій, які адекватні зовнішнім умовам і стратегічному потенціалу підприємства за визначеним автором комплексом критеріїв: рівень попиту, рентабельність діяльності, рівень ризику, конкурентоспроможність, адаптаційні можливості сільськогосподарського підприємства.

3. Побудована ітераційна ієрархічна структура системи прийняття рішень з вибору раціональної стратегії (набору стратегій) диверсифікації, розроблені і науково обґрунтовані її теоретико – методичні засади. Вибір стратегій здійснюється на основі співставлення і оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства (СПП) зовнішнім умовам господарювання. Уточнено набір факторів, що визначають стан зовнішнього середовища і СПП. Визначено основні критерії щодо раціоналізації вибору стратегій (набору стратегій) диверсифікації, та запропоновано підходи до оцінки альтернативних варіантів з метою визначення кращих.

Базуючись на застосуванні елементів нечіткої логіки автором

запропонована розширена шкала для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища та характеристики СПП, яка дозволяє збільшити ступінь диференціації оцінки та чіткіше розділити альтернативні варіанти рішень. Істотно удосконалено правила комбінування оцінок факторів впливу, які оцінені за розширеною шкалою.

4. Обґрунтовано доцільності модифікації бізнес-портфеля підприємства шляхом диверсифікації, яку доцільно проводити за допомогою запропонованого підходу, що послідовно поєднує кілька різних методів портфельного аналізу і, зокрема, передбачає:

- аналіз відповідності часток обсягів реалізації і прибутку окремих бізнес-одиниць за товарними і регіональними ознаками;

- побудову карти ринкового профілю товарних ліній, що входять до номенклатури продукції підприємства та їх аналіз;

5. Попередній оперативний вибір стратегій диверсифікації можна вести за допомогою запропонованого методичного підходу, першочергово визначивши доцільність диверсифікації, її цілі, завдання і спонукальні причини, з урахуванням наявної ресурсної бази підприємства, при цьому враховуючи авторську класифікацію і характеристики видів диверсифікації стосовно реалій вітчизняної економіки.

6. Застосування рекомендацій і теоретико – методичних підходів щодо формування комплексу економіко – математичних моделей для визначення оптимальних стратегій (комплексів стратегій) диверсифікації за критерієм ризик/результат і з урахуванням ресурсних обмежень, дозволяє обґрунтовано і формальними процедурами управляти диверсифікацією діяльності сільськогосподарських підприємств. При цьому запропоновано два підходи до визначення оптимального проекту диверсифікації з множини їх альтернативних варіантів: перший підхід – розроблено для випадку, коли можна визначити можливі сценарії

розвитку подій у майбутньому та їх ймовірності; другий підхід – розроблено для випадку неможливості попереднього детального визначення сценаріїв розвитку подій та їх ймовірностей. Він базується на нормальному законі розподілу ймовірностей, який є характерним для багатьох економічних процесів і явищ).

7. Розроблена система теоретичних підходів та методичних інструментів яка є основою ефективного управління стратегіями диверсифікації діяльності в системі стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств. Деталізовано і проаналізовано фактори, що визначають вибір стратегії диверсифікації, уточнено порядок їх урахування в процесі управління. В їх основу покладено принципову схему поетапного багаторівневого управління диверсифікацією в системі стратегічного менеджменту підприємства на корпоративному, портфельному та рівні окремих бізнес – одиниць.

На цій основі визначено доцільність удосконалення стратегій диверсифікації її діяльності, чітко окреслено її спонукальні причини і основні цілі диверсифікації діяльності кожного підприємства. Результати аналізу дали підстави чітко визначити шляхи поліпшення структури портфелів на засадах їх подальшої диверсифікації, заклали основу формування інформаційної бази для обґрунтованого визначення спонукальних причин і цілей диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств.

Література.

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств / Ю. О. Авраменко. // Економіка АПК. – 2017. – №1. – С. 97–102.
2. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2006. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.
3. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері / М. Й. Малік. // Ефективна економіка. – 2012. – №12.
4. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 114.
5. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко // Вісник СНАУ. – №.1(67) – 2016. – С. 73-78
6. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін / Ю. Е. Губені. // Економіка України. – 2017. – №3. – С. 59.
7. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу / Т. О. Зінчук // Економіка АПК. – 2018. – №4. – С. 23
8. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. І. Ткачук . – Львів, 2012. – 39 с

9. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій / Р. М. Чумак // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №9. – С. 41

10. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Germany, 1990.

11. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) – К.: ВУ – Академія. 2002. – с.952

12. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко. // Міжнародний збірник наук. праць. – 2016. – №1. – С. 101.

13. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/А. А. Томсон.// М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. –1998. – С. 576

14. Ансофф І. В. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с.

15. Berry C. H., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14. – S. 371– 383

16. Gort M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. Princeton, NJ: Princeton University Press

17. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628p
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [Пер. с англ. Е. М. Пеньковой] – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
19. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 17–21.
20. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств / В. К. Збарський // Економіка АПК. – 2016. – №10. – С.17
21. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. /С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2008. – № 4 (28). – С. 3–8.
22. Мищенко А.П. Стратегическое управление[Текст]: учеб. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск, 2003. – 250 с.
23. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств/ Т. П. Панюк// Економічний форум. – 2016. – №1. – С. 193
24. Ільчук М. М. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери / М. М. Ільчук, С. О. Нікітченко, Є. Ф. Перегуда // Економіка АПК. - 2016. - № 4. - С. 13-20



25. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. розвитком / Л. А. Бахчиванжи // Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. – 2013. – №6. – С. 85
26. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №3. – С. 19
27. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент. – 2005. - № 6-7. – С.87- 90
28. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Пилипенко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». – Черкаси, 23 березня 2018р. – С. 51-53.

