

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту
“_____” _____ 2023 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МАГІСТРА

**ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ФГ "ЧАГА-АГРО" БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Виконала – студентка 2 курсу, групи 21м-з-пт
освітньої програми «Аграрне підприємництво
та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

САГАЙДАК Кароліна Сергіївна

Науковий керівник – к.е.н., доцент

НЕПОЧАТЕНКО Олександр

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Освітня програма Аграрне підприємництво та агротрейдинг
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

С.Ю. Соколюк

(підпис) (ініціали, прізвище)
“ _____ ” _____ 2023р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Студенту САГАЙДАК Кароліні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування проекту диверсифікації діяльності підприємства ФГ "Чага-Агро" Болградського району Одеської області
Керівник роботи НЕПОЧАТЕНКО Олександр, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від “ _____ ” _____ 20__ року № _____
2. Строк подання студентом роботи 07.12.2023
3. Вихідні дані до роботи – річні звіти досліджуваного підприємства, науково-економічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, програми і плани розвитку різних підприємств та установ та інше.
4. Перелік питань, які потрібно розробити
 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА ІНВЕСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ
 3. ОБґРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
5. Перелік графічного матеріалу
Робота містить 27 рисунків та 14 таблиць
6. Консультанти розділів роботи

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10-21.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	23.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	25.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт	Впродовж навчання	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	02.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	01.-03.2023 04.-08.2023 09.-10.2023 11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	01.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	11.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	11.12.2023	
13.	Одержання рецензії	12.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2023	

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Актуальність теми. Зростання темпів НТП, яке спостерігається на протязі останніх десятиріч, ускладнення конкуренції, зумовлене глобалізацією економіки, значно поглиблюють проблеми забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності товаровиробників. Підприємства змушені вирішувати проблеми шляхом скорочення витрат та розширення діяльності в напрямку стабільнішого попиту.

Підприємства різноманітних галузей за умов глобалізації світової економіки, зумовленовзаємовходженням технологій та капіталів, здійснюють диверсифікацію власного господарсько-фінансового функціонування. Суть процесу диверсифікації саме як економічного процесу має доволі вагомe значення для підтримки можливості подальшого поступового здійснення господарської роботи. Питання детального обґрунтування стабільного економічного розвитку підприємства перш за все пов'язані зі створенням методики реалізації подібних проектів.

Як і будь-який з економічних процесів, які здійснюють суб'єкти господарювання, процес диверсифікації має конкретну цільову направленість. До варіантів цільової направленості слід віднести покращення ефективності від результатів господарсько-фінансової діяльності, одержання економічної вигоди.

Для економічного стану, при якому сьогодні ведуть свою діяльність промислові підприємства, характерними є нестабільність та невизначеність. Сталий розвиток підприємства прямо залежить від його здатності скласти прогноз і гнучко реагувати на умови навколишнього оточення, які постійно змінюються, здобувати і утримувати нові конкурентні переваги в процесі боротьби на ринках.

Вдалим та вигідним засобом забезпечення сталого розвитку є диверсифікація. На превеликий жаль, на більшості українських виробничих підприємств питання управління стратегіями диверсифікації вирішується

неефективно. Відсутність чітко поставлених завдань та зрозумілої стратегії розвитку виробництва, невдало організована система збуту, застарілі методи перевірки якості продукції, нестача аналітичного дослідження ринків збуту та персональної роботи з можливими клієнтами спричинили втрату останніх, занепад і, як підсумок, банкрутство безлічі сучасних підприємств, у минулому титанів української промисловості.

В дослідженнях іноземних та вітчизняних авторів доволі детально розглянуті теоретичні та науково-методичні засади, а саме в роботах: І. Ансоффа, М. Паскє, А. Томпсона, А. М. Аронова, Г. Гольдштейна, Т. Коно, Г. Немченко, В. Габаліса, В. Коноплицького, М. Корінько, М. Мінковської, Ю. Іванова, О. Цогли та ін. Праці згаданих вчених в загальному направлені на питання збалансованості асортиментного портфеля, методів диверсифікації, особливостей управління диверсифікованою фірмою, її фінансової стійкості.

Одночасно з цим виникає необхідність удосконалювати різноманітні механізми посилення конкурентних переваг цих підприємств та проводити пошук новітніх підходів для їх забезпечення стратегічними інструментами, що дало б можливість досягати поставлених цілей за умов нестабільності та середовища, що швидко змінюється.

Отже, не звертаючи увагу на доволі значну зацікавленість науковців та дослідників до вказаної проблематики на протязі останнього часу, певні аспекти досі є недостатньо вивченими, вимагають вдосконалення та подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є проведення розгорнутого аналізу сучасного стану підприємств аграрного сектору, особливостей розвитку ринку аграрної продукції та визначення основних напрямів та можливостей диверсифікації діяльності підприємства.

Основні завдання, які ставилися у процесі дослідження:

- Вивчення теоретико-методичних засад диверсифікації бізнес-діяльності;

- Дослідження сучасного стану та розвитку підприємств аграрного сектору;
- Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства;
- Розробка плану та заходів щодо реалізації диверсифікації діяльності підприємства;
- Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження є економічні відносини між суб’єктами аграрного сектору щодо диверсифікації бізнес-діяльності.

Предметом дослідження теоретичні, методологічні аспекти щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Під час дослідження застосовувалися такі **методи**: порівняльний метод, статистичний метод дослідження, завдяки якому було проведено аналіз сучасного стану ринку зерна світового, вітчизняного та регіонального.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики і продовольства, інших міністерств і відомств, статистичні матеріали міжнародних організацій в галузі ринку зерна, наукові публікації провідних українських та інших зарубіжних учених.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємства різних галузей в умовах у глобалізації світової економіки, пов'язаної з в взаємопроникненням технологій та капіталів, у проводять диверсифікацію власної господарсько-фінансової діяльності. Сутність процесу диверсифікації як економічного процесу має велике значення для підтримання можливості подальшого ведення господарської діяльності.

Перспективний розвиток підприємства, можливість підвищення його конкурентоспроможності, здатність протистояти поширенню кризових процесів значно залежить від обраної стратегії розвитку, важливе місце в якій належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам. Як правило, організація даної діяльності ґрунтується на використанні людського капіталу засновників (певні вміння, навички, досвід та наявна освіта) або особливого місця положення (приміська територія тощо) [8].

Диверсифікація є важливим напрямком розширення діяльності підприємства, що дозволяє освоювати нові види продукції, виходити за межі певної галузі, інвестувати кошти у різноманітні сфери діяльності не пов'язані між собою. Такий підхід дозволяє знижувати ризики завдяки перерозподілу ресурсів за різними сферами діяльності та формуванню інвестиційного портфелю [40].

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших

галузей матеріальної сфери економіки [17]. В ЄС диверсифікація сільської економіки виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень зайнятості сільського населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності. Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергійний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [44].

Диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані з цінними характеристиками, які мають на меті збільшення споживчого ефекту), технологічні конкурентні переваги (наявність та експлуатація технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дають можливість забезпечити оновлення і розширення асортименту), партнерські конкурентні переваги (формування соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацію).

Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [10]. В подальшому його теорія узагальнена та розвинута М. Портером та іншими науковцями.

Диверсифікація — це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг [16, с.17].

У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. В «Економічній енциклопедії» за редакцією Мочерного С. В. визначено

поняття «диверсифікація» як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [13]. Л. Івченко [18], характеризує диверсифікацію (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) - як одночасний розвиток декількох або багатьох невзаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

Таблиця 1.1

Визначення суті поняття «диверсифікація» різними вченими

Автор	Визначення
І. Ансофф [14]	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
А.А. Томпсон, А. Д. Стрікланд [40]	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства зарахунок споріднених чинив, які можуть виготовлятися ізбуватися звикористання місну чого потенціалу, атако ж розвиток діяльності фірми вабсолютно нових для неї галузях
М. Портер [49]	диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Багорка М.О. [2]	форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
Бахчиванжи Л.А. [3]	комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів із різних джерел, що в середині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності
Збарський В.К. [14]	один із видів стратегії розвитку підприємства, 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.
Ілляшенко С.М. [19]	процес виходження (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
Ільчук М.М. [20]	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 тощо.
Малік М.Й. [30]	це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення

Таким чином, більшість вчених погоджуються з тим, що диверсифікація це не що інше, як один із видів стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства, проте кожен з них дає різне визначення поняття «диверсифікація» (табл.1.1).

Таким чином, диверсифікаційний процес — це процес розширення підприємницької діяльності підприємств та одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру. За своєю суттю диверсифікація передбачає використання методу покращення діяльності підприємства за новими напрямками з метою підвищення прибутку та використання своїх наявних ресурсів з максимальною ефективністю [16, с.18]

Процес диверсифікації має ряд переваг для підприємства, проте має й певні недоліки. До переваг диверсифікації для агробізнесу належать: ефективне залучення та використання власних ресурсів; можливість отримання синергічного ефекту, що дасть можливість збільшити ефективність; можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства; сприяння оновленню номенклатури товарів та послуг; повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу; зменшення ступеня підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.

До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна віднести: недосконале вивчення особливостей нового ринку; невизначеність часу впровадження; не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва; диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції

виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах [33].

Івченко Л. визначає наступні причини прийняття рішення про диверсифікацію підприємницької діяльності:

1. Відсутність можливостей отримання додаткових прибутків у традиційних сферах функціонування підприємства, що викликане антимонопольним законодавчим регулюванням;

2. Стагнація (застій) ринку на якому зосереджена діяльність підприємства: ринок збуту насичений продукцією, відповідно, спостерігається скорочення попиту, існує потужний тиск конкурентів;

3. Необхідність інвестування надлишкового капіталу з метою його збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

4. Необхідність зниження ризиків діяльності підприємства (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

5. Високі бар'єри виходу на світові ринки [18, с. 102].

Якщо систематизувати причини диверсифікації підприємницької діяльності, то можна назвати п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні. Як правило, ці мотиви тісно пов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації.

До техніко-технологічних можна віднести: збереження виробничого потенціалу суб'єкта господарювання; підвищення рівня використання виробничої потужності; визначення найбільш прогресивних варіантів використання ресурсів; упровадження передових досягнень науково-технічного прогресу.

Економічні причини містять наступне: перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва; пошук нових напрямів капіталовкладень; розширення та захоплення нових ринків збуту; підвищення економічної доцільності у використанні ресурсів. Фінансові причини передбачають: розподіл ризиків між напрямками діяльності та обсягами виробництва; фінансову стабілізацію. До соціальних причин належать: збереження робочих місць і використання висококваліфікованих працівників; створення нових робочих місць [7, с.175].

Вчені розрізняють наступні види диверсифікації: вертикальна; горизонтальна; концентрична; конгломератна (рис. 1.1).

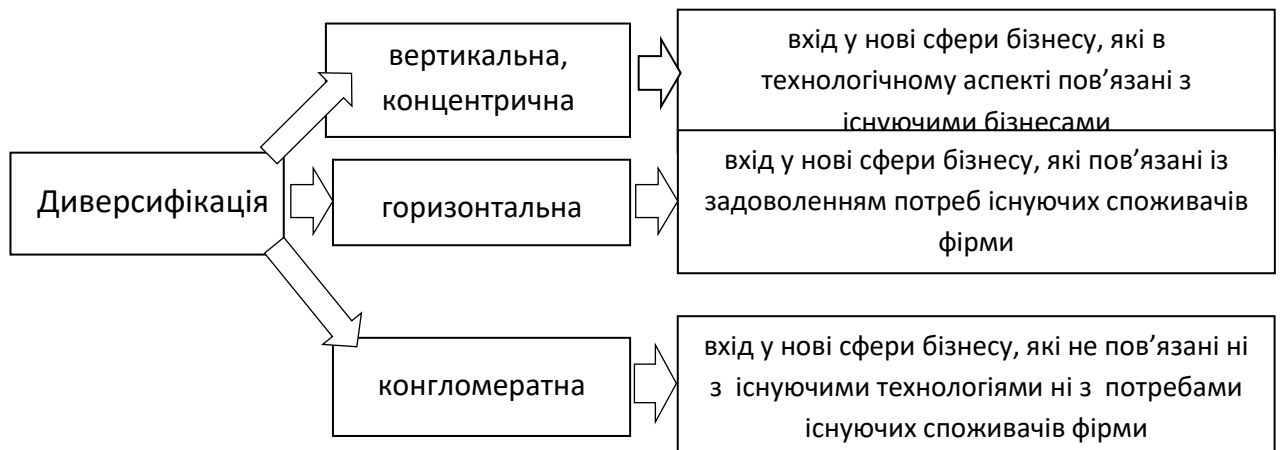


Рис. 1.1. Різновиди стратегії диверсифікації[2, с. 19].

Вертикальна диверсифікація— коли підприємство починає виробляти продукцію, яка в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язана з існуючою продукцією підприємства. Вона характеризується розширенням діяльності з метою виробництва або контролю над виробництвом усіх компонентів, частин та матеріалів. Цей вид диверсифікації пов'язаний з поглинанням по-середників та постачальників, і головним її результатом є контроль над усім ланцюжком виробництва — від сировини до готового продукту [5].

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

Горизонтальна диверсифікація - стратегія зростання, згідно з якою, компанія випускає або реалізує нові продукти, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Вона передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих споживачів фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг та користування цією можливістю. Це дає змогу враховувати потреби споживачів. Горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися - тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності[2, с.19].

Концентрична диверсифікація ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. При цьому зберігається діюче виробництво, але виникає нове, виходячи з можливостей, закладених в освоєному ринку, в технологіях. [5, с.15].

Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація полягає в тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційними продуктами фірми і які будуть реалізовуватися на нових ринках. Вказана диверсифікація становить поповнення асортименту товарами, які не мають ніякого відношення до технології, яку застосовує компанія, а також до її товарів та ринків збуту. Такий вид диверсифікації

потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [23].

З огляду на організацію виробництва, вибір одного напрямку матиме логічний і найбільш вигідний вигляд. Метод удосконалення та просування товару, організацію господарської частини, можливо доповнити шляхом залучення вузькоспеціалізованих працівників, немає потреби розконцентровувати увагу на інші галузі для аналізу своїх дій на всіх рівнях управління. Але зменшення прибутковості напрямку або звуження сектора розвитку, тобто перспектив, є достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із базових методів забезпечення ефективного виробництва.

Диверсифікація — є одним із видів економічного процесу, суттю якого є розвиток декількох непов'язаних чи обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг. Диверсифікація — (лат. *diversus* — різний і лат. *facere* — робити) розвиток діяльності підприємства, що пов'язаний зі зростанням діапазону видів та проникненням до нових сфер діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства.

А. Сміт стверджує, що "будь_який вид підприємництва пов'язаний з кон'юнктурними коливаннями, тому підприємства повинні диверсифікувати власну діяльність", тобто окреслюється узагальнюючий чинник процесу диверсифікації з урахуванням того, що загальноекономічні закони розвитку суспільства є основою визначення напрямку диверсифікації на базі не лише економічних законів та чинників, а й соціальних. За твердженням І. Ансоффа "Диверсифікація (новий продукт — новий ринок) — стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання" [2, с. 97].

Диверсифікація можна застосувати до будь-якого підприємства, оскільки є найбільш оптимальним методом виправлення будь-яких

диспропорцій чи проблем з розподілом всіх видів використаних ресурсів. У ході переорієнтації чи розширення галузевого спрямування більш ефективно відбувається реструктуризація як підприємства, так і національної економіки взагалі. Метод диверсифікації можна використовувати до всіх складових виробництва чи фінансової діяльності, починаючи із методу окреслення характеристик та спрямованості готового продукту та закінчуючи структурним галузевим орієнтуванням діяльності підприємства. В умовах макроекономіки, яка динамічно розвивається, розподіл коштів підприємства є надійною та вже випробуваною базою для наділення будь-якого господарського процесу потрібним ступенем гнучкості, що дає можливість відреагувати на більшість перспективних змін. Чи використовувати диверсифікацію, варто вирішити на основі зваженої оцінки поточного стану або ж на очікуваннях збудованих прогнозів майбутнього розширення [3, с.147].

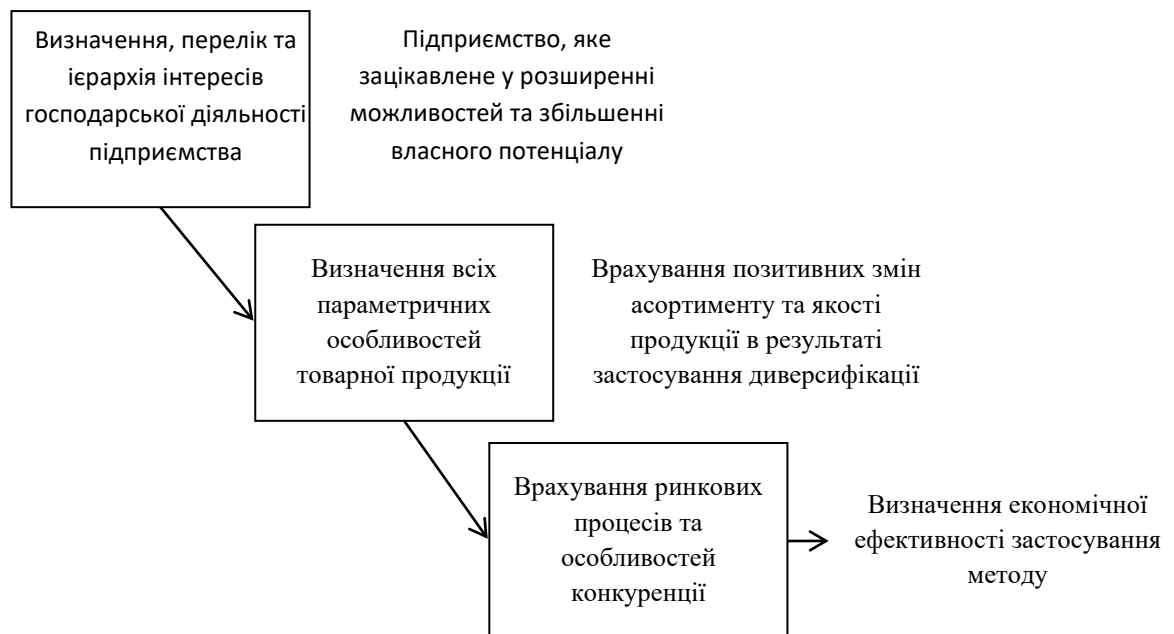


Рис. 1.2. Впровадження методу диверсифікації при здійсненні господарської діяльності підприємства: основні етапи

Отже, диверсифікаційний процес — це процес, що полягає у розширенні підприємницької діяльності підприємств та одночасному розвитку різних, непов'язаних між собою видів виробництв, розширення

номенклатури та асортименту продукції, що виробляється в межах одного підприємства. Диверсифікація як процес передбачає застосування методу покращення господарської діяльності підприємства за новими напрямками задля підвищення прибутку і використання своїх наявних ресурсів з максимальною ефективністю.

Для методу диверсифікації характерні такі властивості [3, с. 142]:

- направленість на досягнення економічних цілей підприємства, разом з тим використання цього методу передбачає прийняття до уваги економічних інтересів інших учасників господарських відносин;

- постійне вдосконалення господарської діяльності, так як за умов глобалізації світової економіки, пов'язаної із взаємопроникненням технологій та капіталів, потреба в інноваційному підході до процесу диверсифікації є дуже важливою.

Використання методу диверсифікації на підприємствах відбувається за чіткою логічною послідовністю та ранжуванням провідних господарських процесів суб'єкта господарювання.

Використання методу диверсифікації на підприємствах різних напрямів господарської діяльності та форм власності має надважливе значення, так як він дає можливість розширити спеціалізацію і види діяльності, поглибити вертикальну інтеграцію, відновити та покращити міжгалузеві зв'язки на підприємстві, підштовхнути до появи нових раціональних ініціатив та рішень і, як результат, створити нові робочі місця, що, за умов кризових явищ забезпечить ефективні результати господарювання. Серед усіх вказаних причин необхідності застосування диверсифікації, варто виділити також такі систематизовані фактори (рис. 1.3).

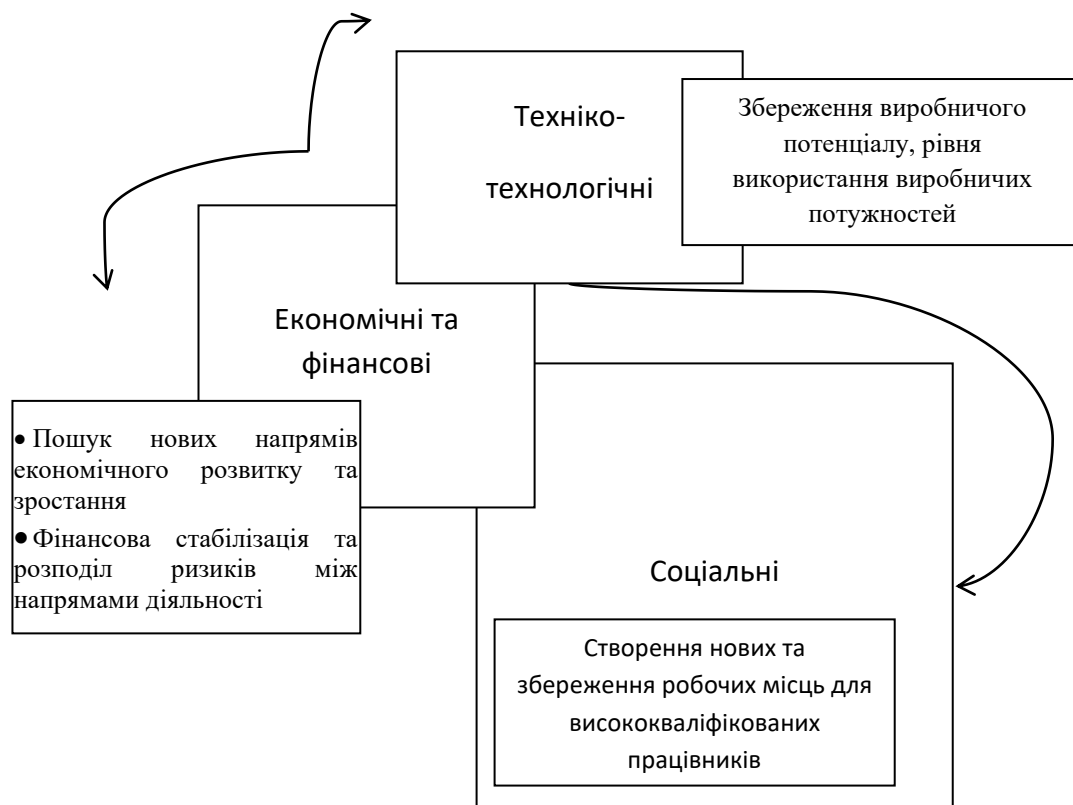


Рис.1.3. Система факторів потреби у застосуванні методу

Слід зазначити, що диверсифікація діяльності - це перехід до багатoproфільного виробництва з максимально широкою номенклатурою продукції. При проведенні диверсифікації за мету ставиться підвищення стійкості підприємства, шанс на отримання синергетичного ефекту характерного за допомогою проникнення на нові ринки, економії за рахунок ефекту масштабу, а також виробництва комплементарної продукції [4, с.175].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

2.1. Загальний стан розвитку підприємництва в аграрному секторі

Аграрний сектор України є однією з ключових галузей економіки, і він продовжує розвиватися і стає все важливішим для країни. У цій статті ми розглянемо найголовніші тенденції розвитку аграрного сектору в Україні в 2023 році та спробуємо зробити прогноз на майбутнє [50].

Аграрний сектор є одним із найбільших в економіці України. У 2021 році близько 14% населення країни було зайнято в сільськогосподарському виробництві, що становило 10,9% ВВП країни та 41% експорту. Україна є одним із найбільших світових експортерів зернових, і її частка на світовому ринку виросла за останнє десятиліття. Станом на 2021 рік на Україну припадало понад 40% світового експорту соняшникової олії, понад 10% кукурудзи та ячменю та близько 10% пшениці та ріпаку (рис. 2.1).

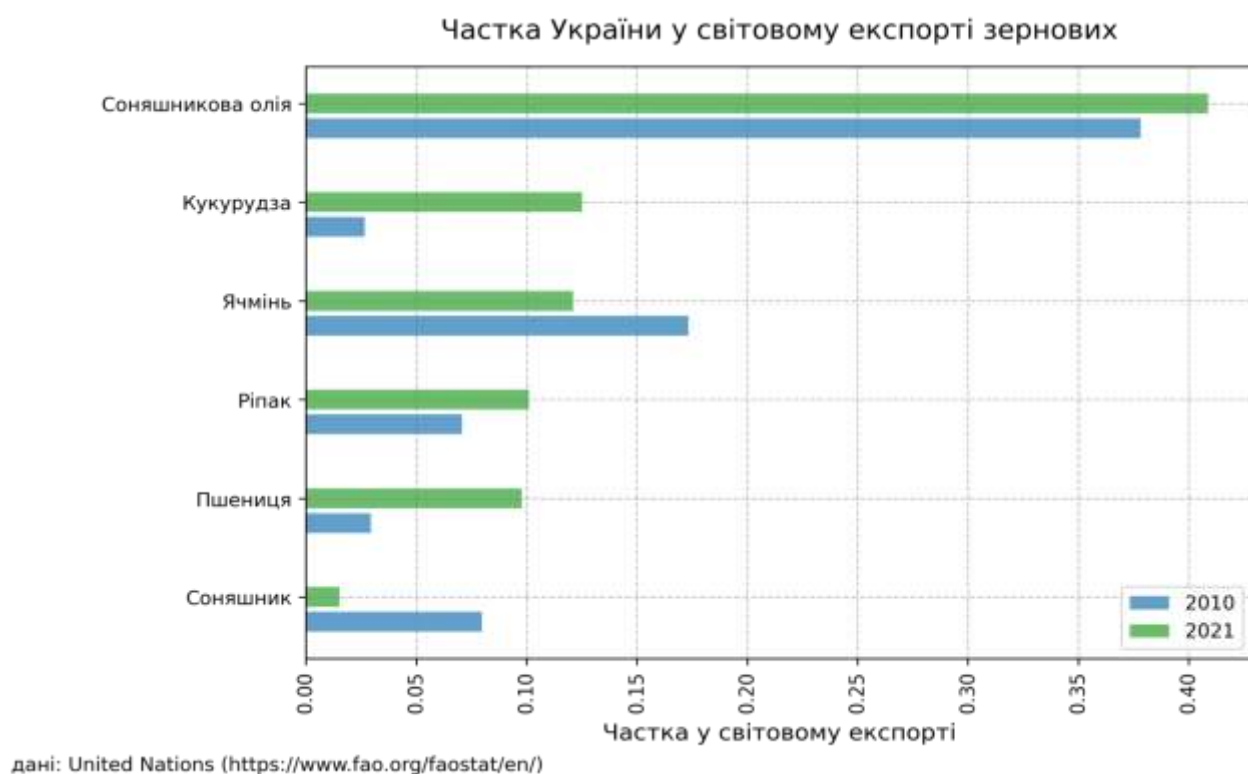


Рис. 2.1. Частка України у світовому експорті зерна [56]

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, мало згубні наслідки для аграрного сектору України та її новоствореного ринку сільськогосподарських земель. Блокада Росією морської торгівлі, розпочата в середині лютого, призвела до колапсу експорту сільськогосподарської продукції, а ринок землі призупинив усі операції в день вторгнення.

Розвиток підприємництва в аграрному секторі також зазнало суттєвих змін. Відповідно до даних державної служби статистики, у 2022 році чисельність підприємств відповідно до розмірів посівних площ (зернові та зернобобові культури) була наступною (табл. 2.1).

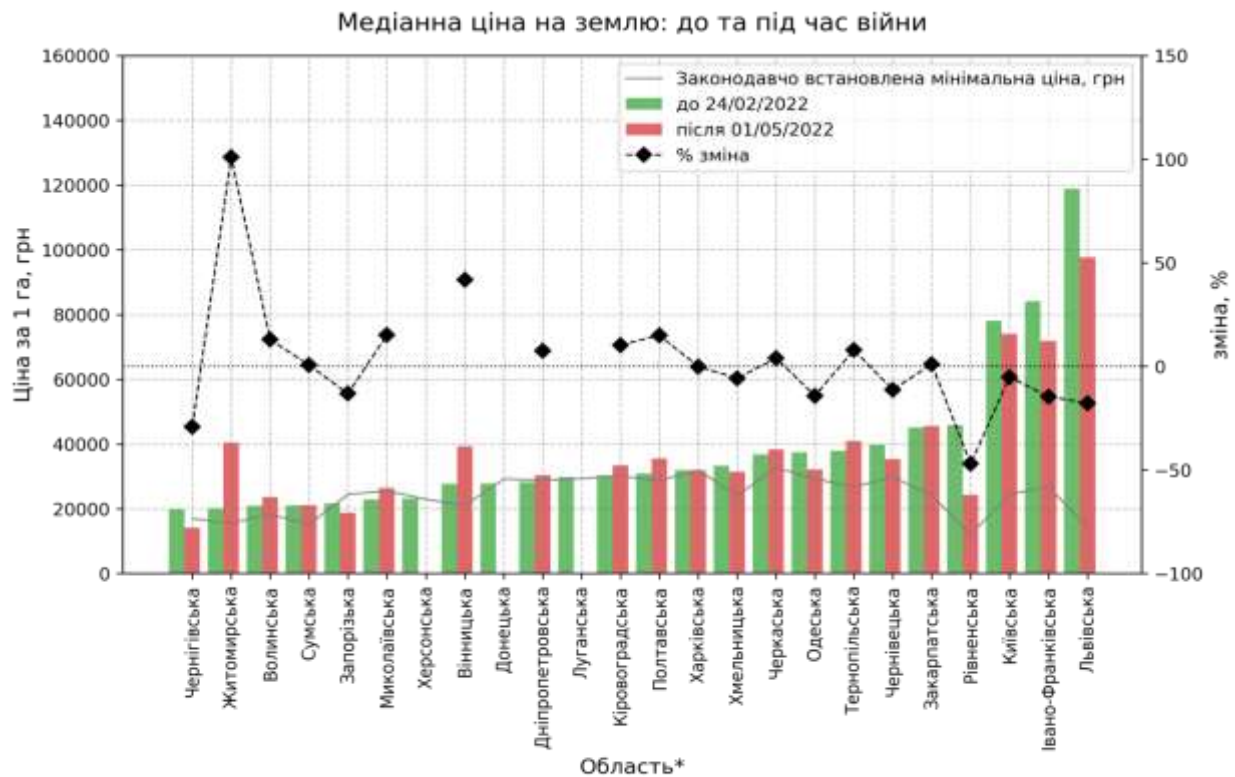
Таблиця 2.1

Групування підприємств за розмірами зібраної площі основних сільськогосподарських культур у 2022 році[57]

	Кількість підприємств /		Обсяг виробництва (валовий збір) /		Урожайність, ц з 1 га площі зібраної /
	одиниць	у % до загальної кількості	тис.т	у % до загального обсягу виробництва (валовий збір)	
Підприємства	24379	100	42315,2	100,00	50,3
з них з площею, га					
до 100,00	13624	55,9	1792,0	4,2	36,4
100,01-200,00	3003	12,3	1828,9	4,3	42,1
200,01-500,00	3446	14,2	4957,7	11,7	44,3
500,01-1000,00	2154	8,8	7210,8	17,0	47,0
1000,01-2000,00	1391	5,7	9469,2	22,4	49,1
2000,01-3000,00	392	1,6	5055,9	12,0	53,2
більше 3000,00	369	1,5	12000,7	28,4	61,2

Сьогодні характерною рисою українського ринку земель сільськогосподарського призначення є законодавчо встановлена мінімальна ціна, тобто у випадку коли ринкова ціна близька до мінімальної, землевласники не можуть надалі знижувати свої ціни, щоб знайти покупців. Наведений нижче аналіз за регіонами показує, що в багатьох областях України торгують землею за мінімальною законною ціною. Як наслідок, обсяг торгівлі в більшості регіонів переважно визначається кількістю землі, яку інвестори готові купити за визначеною мінімальною ціною. Це менше, ніж землевласники готові продати[56].

Війна спричинила значну невизначеність у питанні оцінки землі, що змусило інвесторів зайняти очікувальну позицію й призвело до зменшення обсягів ринку. Ті інвестори, які все-таки вирішили щось придбати, віддають перевагу угодам меншого розміру порівняно з довоєнним рівнем: до війни середній розмір угоди становив 2,5 га, а з початком війни зменшився приблизно до 2 га.



дані: Держгеокадастр (<https://land.gov.ua/monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/>)

*Офіційні назви областей станом на квітень 2023 (Стаття 133 Конституції України) можуть не співпадати з назвами відповідних регіональних центрів

Рис. 2.2. Медіанна ціна на землю: до та під час війни [56]

У 2023 році в Україні очікується продовження тенденції збільшення обсягів виробництва зернових культур. Зокрема, збільшуються посівні площі пшениці, ячменю та кукурудзи. Вирощуються також соняшник, соя та олійні культури. За останні роки Україна стала однією з найбільших експортерів зернових культур в світі, і в 2023 році очікується продовження цієї тенденції.

У зв'язку зі збільшенням виробництва зернових культур, очікується і збільшення виробництва м'яса та молока, оскільки ці культури є основою раціону тварин. Також продовжується розвиток органічного виробництва, що дозволяє отримувати високоякісну продукцію та задовольняти попит на натуральну їжу[50].

У 2023 році очікується продовження зростання цін на сільгосппродукцію. Попит на продукцію з аграрного сектору зберігається на високому рівні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Окрім того, зростає вартість виробництва через збільшення витрат на паливо, добрива та інші матеріали[50].

Унаслідок повномасштабної війни, розв'язаної росією, економіка України зазнала значних втрат.

Сукупно 9,9% підприємств зупинені, 21,8% - частково зупинені (не враховуючи окуповані території). Загальні прямі втрати МСБ оцінюються у 87 млрд доларів США, бізнес-активність скоротилася, а експортери стикаються з обмеженими можливостями через блокаду портів (окрім зернових культур) [51].

Блокування морських портів призвело до значного скорочення експорту з 6-7 млн тонн на місяць до 1,5 млн тонн. Це призвело до падіння внутрішніх цін реалізації аграрної продукції нижче рівня собівартості навесні. Після підписання зернової угоди ситуація покращилась, проте і далі спостерігаються складнощі з логістикою та зберігається загроза блокування "зернового коридору"[51].

За попередньою оцінкою експертів Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), прямі втрати активів аграрної галузі складають орієнтовно 6 млрд дол. США.

Пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ - понад 25%, зрошуваних земель - понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20% (рис. 2.3).

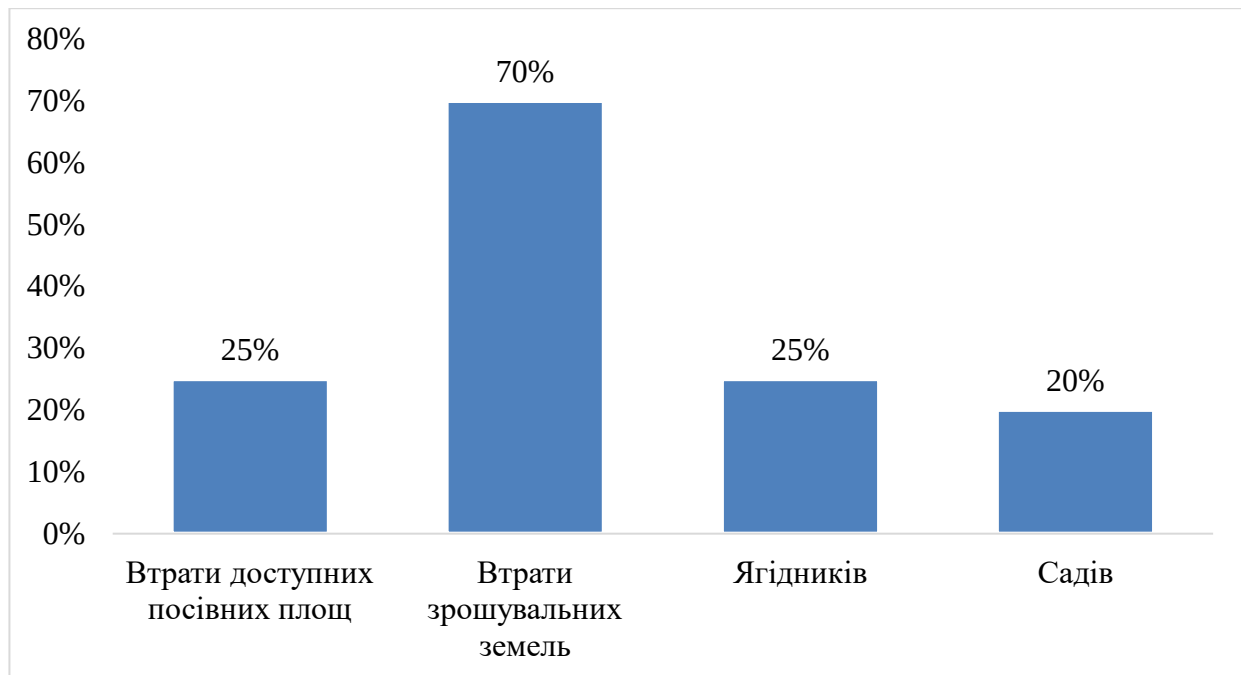


Рис. 2.3. Частка пошкоджених земель сільськогосподарського призначення

Проведена Світовим банком Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення продемонструвала, що протягом першого року після повномасштабного вторгнення (лютий 2022 – лютий 2023 рр.) прямі збитки, завдані активам в аграрному секторі (8,7 млрд доларів США), та непрямі втрати через скорочення виробничих можливостей (31,5 млрд доларів США), склали 40,2 млрд доларів США.

Витрати на розмінування оцінюються в 37,6 мільярда доларів США станом на лютий 2023 року. Окремо оцінюються збитки та втрати в секторі зрошення та водовідведення на рівні 380,5 млн та 282,5 млн доларів США

відповідно. Станом на лютий 2023 року витрати на реконструкцію зрошення становили 8,9 млрд доларів США. Згідно з оцінкою, потреби у реконструкції та відновленні сільськогосподарського виробництва в Україні становитимуть 29,7 млрд доларів США у період з 2024 по 2033 рік, у тому числі 600 млн доларів США у 2023 році, переважно для негайного відновлення виробництва [52].

Пошкодження та захоплення засобів виробництва, перебої в інфраструктурі та логістиці, стрімке зростання цін на агрохімікати та паливо, а також нестача людських ресурсів мають величезний вплив на спроможність країни виробляти продовольство. Особливо це стосується виробництва зернових: під час весняної кампанії 2022 року було засіяно в середньому на 21% менше полів, а восени — на 41% менше полів озимих культур. Двадцять п'ять відсотків українських територій для вирощування овочів перебувають під окупацією.

Показники тваринницької продукції також знизилися, особливо в регіонах, які перебували або досі перебувають під окупацією. Після різкого спаду в березні 2022 року експорт тваринницької продукції почав відновлюватися наприкінці року, особливо це стосується курятини[53].

У 2022 році доходи від експорту сільськогосподарської продукції становили 52% усіх експортних надходжень порівняно з 41% у 2021 році. Це можна пояснити втратою інших основних експортних продуктів, зокрема металів, руд та машинного обладнання.

В абсолютних цифрах доходи від сільського господарства були меншими: 21 млрд доларів США у 2022 році проти 27 млрд доларів США у 2021 році[54]. Ці дисбаланси в українській продовольчій системі спричинили системні наслідки для ланцюгів постачання як в Україні, так і в усьому світі[54]. У цьому контексті система, яка базується на великомасштабному монокультурному виробництві та централізованій логістиці й переробці, не має достатньої гнучкості і тому є надзвичайно вразливою до зовнішніх впливів.

За даними Державної служби статистики, у 2022 році суттєво скоротилося як поголів'я тварин і птиці, так і, відповідно, виробництво (табл. 2.2) [57].

Таблиця 2.2

Виробництво продукції тваринництва у підприємствах

категорія	2022 ²	2022 у % до 2021
Жива масасільськогосподарськихтварин, якібулизабиті на об'єктах, пристосованих для забою (бойнях), тис.т	1751,7	94,9
велика рогата худоба	38,2	86,0
свині	303,0	107,8
вівці та кози	0,8	56,3
птицясвійськавсіхвидів	1408,5	92,7
кролі	1,1	160,7
коні	0,1	50,6
Жива масареалізованої на забійптицісвійської за видами (ізагальноїмаси), тис.т		
курей	1435,1	92,4
у т.ч. курчат-бройлерів	1402,8	93,4
індиків	29,4	73,9
гусей	к	к
качок	2,1	82,8
індокачок	—	—
перепілок	к	к
страусів	—	—
Кількість одержаних яєць від птиці свійської за видами (із загальної кількості), млн.шт		
курей	5528,8	79,8
з них від курей-несучок	5528,8	79,8
індиків	к	к
гусей	0,1	11,5
качок	3,3	47,6
індокачок	—	—
цесарок	—	—
перепілок	45,1	64,2
фазанів	—	—
страусів	к	к
Кількістьяєць, закладених на інкубацію, млн.шт	708,2	91,1
Кількістьвиведеного здорового молодняку, млн. голів	579,9	91,0

Складна ситуація залишатиметься у тваринницькій галузі, передусім через скорочення поголів'я тварин у господарствах населення, зростання витрат на виробництво (через повномасштабну війну збільшення витрат на

тваринництво відчули 64 % домогосподарств) й відсутність фінансових ресурсів у аграріїв для відбудови зруйнованих тваринницьких приміщень та закупівлі молодняку тварин.

Зокрема, виробництво м'яса індички в Україні, за приблизними підрахунками, скоротилося на 30%. Одна з вагомих причин – неможливість постачань добового молодняку з Європи у перші місяці війни [58]. Падіння попиту, збій у планових посадках на вирощування та триваліший цикл виробництва призвели до скорочення обсягів виробництва м'яса індиків, за оцінками експертів призвело до скорочення на 25%. На функціонування галузі впливатиме й стан забезпечення тваринницьких підприємств електроенергією, від стабільного постачання якої залежать системи вентиляції, опалення та годівлі, а також охолодження і зберігання продукції.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства «ЧАГА-АГРО»

Компанія ФГ "ЧАГА-АГРО" зареєстрована 07.10.2008 за юридичною адресою Україна, Одеська обл., Болградський р-н, село Петрівка, вул. Матросова.

Керівником організації є ШВЕЦЬ СТАНІСЛАВ ІВАНОВИЧ.

Розмір статутного капіталу складає 1 768 597,95 грн..

Повна найменування юридичної особи (станом на 11.12.2023) -
ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ЧАГА-АГРО.

Скорочена назва - ФГ "ЧАГА-АГРО".

Код ЄДРПОУ - 35955133

Види діяльності.

Основний:

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

Інші:

- 01.50 Змішане сільське господарство
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням

і кормами для тварин

За даними з податкових реєстрів України компанія ФГ "ЧАГА-АГРО", Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 17.05.2022 не має податкового боргу, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Відповідно до даних фінансової звітності, що подана у додатках, за період дослідження, фермерське господарство працювало прибутково (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності ФГ «ЧАГА-АГРО» за 2020-2022 роки

Назва показника	Код рядка	2021	2022	2022/2021 (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7730,1	3627,3	-4103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4840,1	2271,1	-2569
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3198,5	1356,2	-1842
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3198,5	1356,2	-1842
Рентабельність виробленої продукції, %	-	41,38	37,39	-3,989

Відповідно до даних наведених у таблиці видно, що у 2022 році ФГ «ЧАГА-АГРО» отримало прибутку на суму 1356,2 тис., грн, що на 1842

тис. грн менше 2021 року. Звичайно, що ключовим фактором, який вплинув на це стали воєнні дії та дорожчання ресурсів. Також ризики втрати врожаю спричинили дисбаланс у посівах, що призвело до скорочення доходів від реалізації продукції.

Враховуючи, що основними культурами, що вирощуються підприємством є зернові, негативно також позначилося блокування портів та порушення логістичних ланцюгів постачання.

Відповідно до звітних даних, ФГ «ЧАГА-АГРО» має в обробітку 511,93 га. Валова частка посівних площ припадає на зернові культури (рис. 2.4).

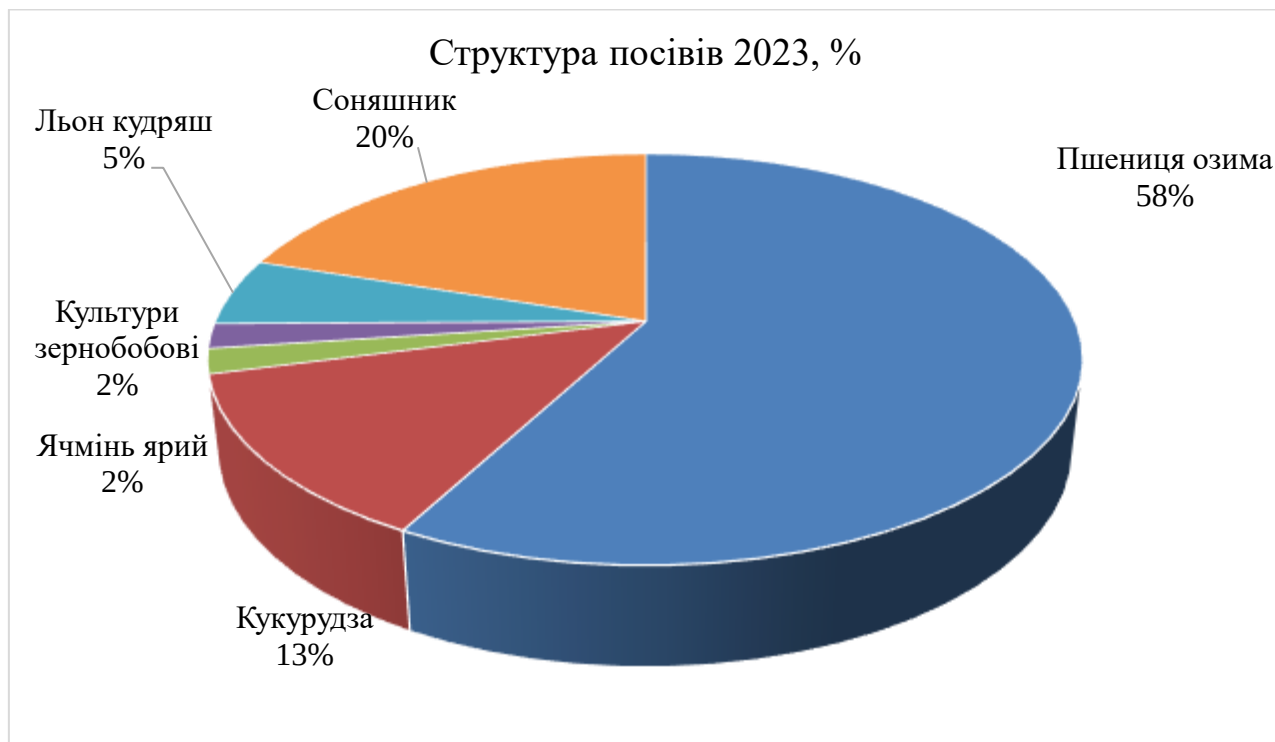


Рис. 2.4. Структура посівних площ ФГ «ЧАГА-АГРО» (відповідно до форми 4-сг)

У 2023 році підприємством було зібрано озимої пшениці 11840 ц (58 % від усієї посівної площі), кукурудзи – 2814 ц (13% від усієї площі), ярого ячменю 800 ц (2% від посівної площі), гороху – 600 ц, соняшнику – 1232 ц. (20% від усієї посівної площі).

В цілому досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур за весь період дослідження. Станом на 2023 рік ФГ «ЧАГА-АГРО» не займається тваринництвом та птахівництвом. Тому в перспективі, на основі аналізу тенденцій на ринку продукції тваринництва, основною нашою пропозицією буде розвиток птахівництва (вирощування індиків).

2.3. Аналіз кадрового та матеріально-технічного забезпечення фермерського господарства

Станом на 2022 рік чисельність працівників фермерського господарства становила 4 особи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Штатний розпис фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» на 2023 рік

П/п	Назва структурного підрозділу	Назва посади(професії)	Код класифікатора професій дк 003:2005	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.
1	2	3	4	5	6
1	Адміністрація	Голова	1210.1	1	7100,00
		Агроном	2213.2		7000,00
	Разом			2	14100,00
2	Відділ господарського обслуговування	тракторист	19203	1	7000,00
		Водій автотранспортних засобів	8322	1	7000,00
	Разом			2	14000,00
	Разом по господарству			4	

Загальний місячний фонд заробітної плати, згідно із штатним розписом становить 28100 грн.

Відповідно до організаційно-правової форми, фермерське господарство створено як фізична особа підприємець, що відноситься до 4 групи.

Тому саме птахівництво є наразі більш прийнятним для подальшого розвитку, так як не потребує додаткового найму значної чисельності працівників, ає можливість залучення уже наявного персоналу.

Невід'ємним елементом діяльності будь-якого підприємства є наявність достатньої кількості та якості основних засобів задля забезпечення операційної роботи.

Наявність власних основних засобів станом на листопад 2023 року подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Наявність та вартість власних основних засобів ФГ «ЧАГА-АГРО»
станом на листопад 2023 року

№	Найменування	Марка, модел ь	Рік випус ку	Кількіст ь	Первісна балансова вартість, грн. без ПДВ	Знос	Остаточн а балансова вартість, грн. без ПДВ
1	Сівалка зернотукова рядова	СЗР 5,4		1	152 167,00	22 106,28	130 060,72
2	Плуг навісний п'ятикорпусний	ПСКУ -5		1	98 000,00	17 293,18	80 706,82
3	Розкидач міндобрива	РУ-1000л.		1	41 000,00	7 234,90	33 765,10
4	Оприскувач навісний	ОП-1000		1	15 000,00	2 939,67	12 060,33
5	Розкидач міндобрива "Урожай"-1000л.	РМД-1000		1	48333,33	5301,56	43031,77
6	Обприскувач	ТЕТІС -24	2017	1	395833,33	69789,12	326044,21
7	Сівалка з сигналізацією	УПС-8А	2017	1	250000,00	44115,24	205884,76
8	Борона Роторна навісна	БРН-6А	2018	1	150000,00	26469,15	123530,85
9	Культиватор універсальний	АК-4	2017	1	120 833,33	17 130,96	103 702,37

10	Транспортний пристрій	ОЗШО 9.000	2017	1	35 000,00	5 007,60	29 992,40
11	Сівалка зернова	СЗ-5,4	2017	1	236666,67	41762,43	194904,24
12	Трактор Беларус-892	892	2018	1	465 246,50	79 901,24	385 345,26
13	Очисник вороху самопересувний	ОВЦ-25Ц	2019	1	220975,00	38993,46	181981,54
14	Культиватор навісний	КРНВ-5,6-04	2019	1	100833,33	14426,64	86406,69
15	Навигатор	ZTN92 000065 SP		1	37500,00	6617,29	30882,71
16	Сідельний тягач	MAN TGX WMA 24XZZ 4DW1 86168	2013	1	475534,3	82112,01	393422,29
17	Плуг дисковий	ПД-2.2	2021	1	81700,00	6012,61	75687,39
18	Подрібнювач гілок	PG-120T-K	2021	1	65000,00	4783,59	60216,41
19	Електроскутер	Vadea Leiman White-2500W	2021	1	30922,50	3391,82	27530,68
20	Культиватор дисковий з катком "Колісниця"	КД-4	2023	1	441666,67		
21	Наватажувач телескопічний JCB	533-105	2017	1	2133073,50		
22	Ківш зі змінним ножем	A.TO M 1м3	2023	1	65833,33		
23	Ківш зерновий	A.TO M 2,5м3	2023	1	65833,33		
24	Комплекс будівель та споруд №3 будинок №4 ; заг.площа 983,3кв.м.			1	1458680,00	276115,25	1182564,75
26	Земельна ділянка			3,7917	123002,01		123002,01
27	Земельна ділянка			2,0000	64879,61		64879,61
28	Земельна ділянка			3,0898	100232,51		100232,51
29	Земельна ділянка			0,85	21803,82		21803,82
	Разом:				7495550,07	771504,00	4017639,24

Отже, як видно із вище поданої таблиці, досліджуване фермерське господарство в достатній мірі забезпечене основними засобами для обробітку наявних земельних угідь.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку

Для здійснення переходу до еколого-економічного управління в аграрній галузі варто змінити принципи функціонування суб'єктів агробізнесу, прискорити їх інноваційний розвиток та забезпечити можливість їх організаційних трансформацій. В.А. Борисова наголошує, що для швидкої адаптації до сучасних вимог аграрного ринку модель поведінки підприємств аграрної сфери повинна враховувати причинно-наслідкові взаємозв'язки факторів внутрішніх підсистем і зовнішнього середовища [33].

За допомогою методів стратегічного аналізу ми змогли дослідити і виявити основні труднощі та проблеми аграрних підприємств галузі на шляху до екологізації аграрного виробництва.

PEST – аналіз дозволив провести моніторинг змін макросередовища за чотирма напрямками. Результати PEST-аналізу стосовно екологізації галузі аграрного виробництва представлені в таблиці 2.6.

Ми визначили зважені оцінки і отримали результати, що свідчать про те, що сучасне маркетингове макросередовище є ще не зовсім сприятливим для ефективної реалізації маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва (його загальна оцінка становить – 80 балів). Серед найбільш проблемних факторів макросередовища можна виділити політико-правові, економічні та соціальні чинники. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні, а також про ще недостатнє розуміння населенням екологічної небезпеки, яке має змусити його переглянути своє ставлення до продуктів харчування.

Таблиця 2.6

PEST - аналіз екологізації галузі аграрного виробництва

ФГ «ЧАГА-АГРО»

Р		Е	
- законодавча база;	5	- стан економіки країни взагалі;	5
- державне галузеве регулювання;	4	- розвиток аграрного ринку	3
- кредитна політика держави;	4	- інфляція;	4
- економічне стимулювання господарювання на засадах екологізації;	5	- корупція;	4
- формування парламенту України	4	- розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5
Разом	22	Разом	21
S		Т	
- демографічні зміни;	5	- державна технологічна політика;	4
- поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення;	3	- технологічне забезпечення галузі;	3
- екологічний стан навколишнього середовища;	5	- значні зміни в НТП;	4
- мотивація споживання екологічно чистих товарів;	4	- інноваційні технології та їх вплив на підприємства	4
- відношення до перетворень	5		
Разом	22	Разом	15

SWOT-аналіз спрямований на визначення загальної стратегії розвитку підприємств і галузі з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища одночасно (рис. 2.6).

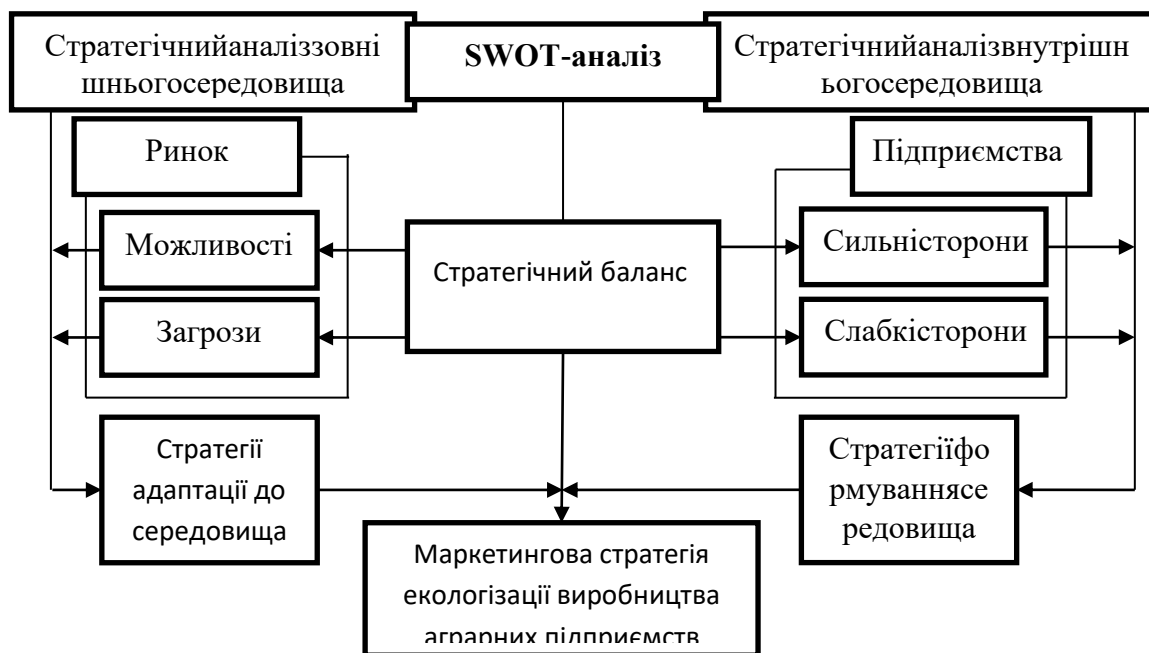


Рис. 2.6. SWOT-аналіз у процесі формування маркетингової стратегії екологізації виробництва ФГ «ЧАГА-АГРО»

При проведенні SWOT-аналізу потрібно враховувати динамічні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, що можуть із одного боку відкрити нові можливості для розвитку галузі, а з іншого - спричинити додаткові труднощі.

SWOT-аналіз аграрного виробництва здійснюється із урахуванням основних видів ресурсів: матеріальних, трудових, природних, фінансових та інформаційних. Нами був проведений SWOT-аналіз ФГ «ЧАГА-АГРО» на предмет можливості її екологізації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності ФГ «ЧАГА-АГРО» з метою можливості її
екологізації

Сильні сторони	Слабкі сторони
- природно-ресурсний потенціал галузі; - сприятливі природно-кліматичні умови; - наявність земельних ресурсів належної якості; - розповсюдження інноваційних технологій аграрного виробництва; - наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови господарювання; - збільшення кількості аграрних підприємств, які готові і розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання; - поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення; - можливості диверсифікації діяльності аграрних підприємств;	- відсутня системність і комплексність аграрної політики і практично не застосовуються економічні методи управління та стимулювання; - недосконалість законодавчої бази щодо правил та норм виробництва екологічно чистої продукції; - відсутність державної підтримки товаровиробників екологічно безпечної продукції; - відсутність економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції; - занадто високі ціни на екологічно безпечну продукцію в торгівельних мережах України; - дисбаланс у паритеті цін на сільськогосподарську продукцію; - нижчі за середні темпи зростання; - недоліки в стратегічній діяльності; - кадрове і інформаційне забезпечення маркетингової діяльності.
Можливості	Загрози
- потужний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її реалізації на експорт та для внутрішнього споживання; - адаптація головних процесів маркетингу з урахуванням природоохоронних вимог; - економія коштів завдяки збереженню ресурсів; - покращення природно-ресурсного і ринкового	- ризики втрат врожаю та відсутність системи відшкодування збитків пов'язаних з виробництвом екологічно чистої продукції; - спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів, із-за яких агровиробники органічної продукції недоотримують значну суму коштів внаслідок її реалізації, а основна частина прибутків залишається в сфері переробки та торгівлі;

потенціалу; - висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції» - можливості інновацій в аграрному виробництві.	- відсутність на підприємствах достатнього контролю за якістю продукції; - функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічні наміри щодо екологізації аграрного виробництва;
---	--

Зіставлення сильних і слабких сторін ФГ «ЧАГА-АГРО» з можливостями і погрозами ринку дають нам підстави розмістити галузь агровиробництва в полі СлМ матриці SWOT. Виходячи з обраного поля матриці, стратегія має бути такою, яка повинна за рахунок сучасних можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі, спробувати переробити наявні слабкі сторони галузі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Метою диверсифікація діяльності є збільшення асортименту послуг тарозширеннясфери діяльності яказабезпечитьстійкістьі розвиток підприємства. Для забезпечення розвитку підприємства воно повинно орієнтуватись на надання саме тих послуг, які будуть задовільнятьіснуючіпотреби ринку.

Портфельнийаналіз організаціїявляєтьсяважливимінструментомстратегі чногоуправління,такяквінвідображаєвзаємозалежність між окремими частинами бізнесу. Використовуючи аналіз портфеля компанії можна збалансувати такі важливі фактори, як відновлення абовідмирання окремих видів діяльності, атакожризикинадходження коштів.

ФГ «ЧАГА-АГРО» має зерновий напрям спеціалізації, в структурі товарної продукції на долю галузі рослинництва приходить до 70%. Тваринництво в виробництві відсутнє, але продукція цієї галузі користується попитом на ринку і господарство має необхідні можливості для її розвитку.

Із галузі тваринництва найбільш прийнятним для фермерського господарства є птахівництво. Привабливою по спеціалізації галузі тваринництва є виробництво м'яса індиків – це дієтичний продукт який має попит на ринку і є скоростиглою для розвитку господарства.

На підприємстві існує приміщення, в якому є можливість використовувати зернові суміші для виробництва, що буде знижувати собівартість виробляємої продукції. Проект по вирощуванню індиків для підприємства є новим видом діяльності. Для оцінки вигод і витрат проекту використовуємо підхід абсолютних вигод і витрат.

Рентабельність виробництва м'яса індиків в Україні, як правило, є комерційною таємницею підприємства, проте враховуючи, що витрати кормів у розрахунку на 1 кг приросту живої маси в індиків вищі в 1,3-1,5 разу, ніж у

бройлерів, і в такій же пропорції більша реалізаційна вартість, тому рентабельність виробництва м'яса індиків, не поступається бройлерам.

Для реалізації цього проекту є необхідним залучення інвестицій.

1. Потенційним постачальником обладнання може бути запорізьке підприємство ТОВ «Пташиний дім», що є офіційним торговельним представником іспанської фірми CAVENCO – найбільшого європейського виробника підлогового устаткування для птахоферм.

Таблиця 3.1

Витрати на придбання устаткування, грн

Найменування устаткування	Вартість, грн.	Амортизаційні відрахування, грн.		
		2024	2025	2025
Обладнання для вирощування індиківна глибокій підстилці	12170	1217	1095,3	985,77
Конвеєр для транспортування тушок	14870	1487	1338,3	1204,47
Апарат електроглушіння птиці	27870	2787	2508,3	2257,47
Ванни теплової обробки птиці	25460	2546	2291,4	2062,26
Пристрій санобробки	20680	2068	1861,2	1675,08
Машина відділення ший птиці	16890	1689	1520,1	1368,09
Конвеєр потрошіння	25580	2558	2302,2	2071,98
Машина відділення ніг	16420	1642	1477,8	1330,02
Машина для відділення голів птиці	29900	2990	2691	2421,9
Конвеєр охолодження	24100	2410	2169	1952,1
Конвеєр подачі ящиків	19430	1943	1748,7	1573,83
Пристрій миючий	20790	2079	1871,1	1683,99
Лінія для оброблення обпатраних тушок	30870	3087	2778,3	2500,47
Всього	285030	28503	25652,7	23087,43

Витрати на обладнання для вирощування, переробки та забою індиків представлені в таблиці 3.1.

Витрати на закупівлю обладнання – 285030грн.

Для збільшення вигод по проєкту використовуємо податковий метод нарахування амортизації. Норма амортизації складає 10 %. Розрахунки проводимо на наступні 3 роки, а саме – 2024, 2025 та 2026 роки.

Особливу увагу варто приділити саме етапу закупівлі молодняку. Так як від якості його залежить і приріст живої і маси, так і якість готового продукту. Перед цим доцільно ретельно вивчити ринок та основних постачальників (їх рейтинг, надійність, відповідальність та ін.).

1. Витрати на закупівлю молодняку:

Вартість добового індичати становить 47грн. На один виробничий цикл необхідно закупити 3750 голів індичат.

Витрати на закупівлю молодняку на один виробничий цикл(180днів):

$47 * 3750 = 176250 \text{ грн.}$

Протягом року проходить два виробничих цикли вирощування індиків.

Річна вартість витрат на закупівлю індичат:

$176250 * 2 = 325500 \text{ грн.}$

Витрати на комбікорм. Годівля птиці буде здійснюватися повнораціонними заводськими комбікормами. Комбікорм для вирощування індиків закупимо в ТОВ «Завод гранульованих кормів». Це один з найсучасніших заводів на Україні по випуску повнораціонних гранульованих і екструдованих кормів для всіх видів сільськогосподарських тварин, птиці. Витрати на комбікорм на один виробничий цикл представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Витрати на комбікорму на один виробничий цикл, грн.

Вид корму	Потреба в кормах,кг на1 голову	Ціна за 1 кг корму, грн	Вартість кормів,грн.на 1 голову
Стартдо 4 тижнів	1,77	5,80	10,26
Дорощення 4-16 тижнів	16,42	7,00	114,94
Фініш 16-22 тижня	27,68	6,60	182,68
Всього	-	-	307,88

1. Вартість закупівлі комбікорму на один виробничий цикл (3750 голів) – 1154550 грн. Річні витрати на комбікорм – 2309100 грн.

2. Витрати на ветеринарні препарати. Перед прийомом індичат на вирощування, приміщення та обладнання очищається, промивається та дезінфікується препаратом Віркон-С з розрахунку 10г/1л води. Для підвищення опірності організму, стимуляції росту та запобігання захворювання індичат проводимо наступні заходи (таблиця 3.3). Препарати будемо закуповувати в ТОВ ВеТасан, так як воно має величезний асортимент ветеринарних препаратів, постійним клієнтам надаються більш гнучкі ціни на окремі препарати.

Таблиця 3.3

Заходи з профілактики захворювань у індиків

Вік птиці, дні	Заходи	Вет.препарати	Доза
1-5	Профілактика бактеріальних інфекцій–випоювання	Тромексін	1г/1 л
5-13	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
14-22	Профілактика кокцидіозу– випоювання	Тромексін	1г/1л
23-31	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
32-41	Профілактика–дегельментизація–добавка в корм	Фенбендазол	0,2 г/1кг ж.маси
42-50	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
51-62	Профілактика гістомоноза–добавка в корм	Дектомакс	7г/1кг корма
63-71	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
72-79	Профілактика мікоплазмозу–випоювання	Бромефлоркс	2,5 мл/1л
80-88	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
89-97	Профілактика кокцидіозу–випоювання	Тромексін	1г/1л
98-106	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л
107-118	Профілактика гістомоноза–добавка в корм	Дектомакс	7г/1кг корма
119-180	Вітамінізація–випоювання з водою	Ловіта, D3, Е	1мл/1л

Витрати на ветеринарні препарати на один виробничий цикл представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на ветеринарні препарати,грн.

Назвапрепарата	Ціна,грн
Віркон-С	1090
Тромексин	720
ЛовітА,D ₃ ,Е	800
Фенбендазол	414
Дектомакс	672
Бромефлоркс	740
Всього	4436

Річнівитратинаветеринарніпрепарати –8872 грн.

Витрати на заробітну плату працівникам представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення потреби в персоналі і коштах на заробітну плату

Найменуваннякатегорій працівників	Потрібно, чол	Середня місячна зарплата, грн.	Всього за рік, грн.
Робітники основного виробництва, вт.ч.:			
Пташниці	5	6500	390000
Зоотехнік	1	6700	80400
Забійник	1	6800	81600
Ветеринар	1	10000	120000
механікпо обслуговуванню обладнання	1	8000	96000
АУП:			
Директор	1	15000	180000
Маркетолог	1	10000	120000
Бухгалтер	1	14000	168000
Разом	12		1236000

Річні витрати на заробітну плату становлять 343200 грн. Нарахування на заробітну плату (36,76%) – 126160,32 грн.

Річні витрати на рекламу становлять 19440,0грн. (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на рекламу для просування продукції птахівництва, грн.

Види засобів розповсюдження реклами	Вартість,грн.
Участь в виставках	8800
Інтернет	10640
Всього	19440

Для якісної оцінки реалізації запропонованого проєкту нам варто проаналізувати фактори і умови зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, саме вплив яких може викликати суттєві відхилення від запланованих результатів проєкту. Результати проведеної якісної оцінки нашого проєкту представлені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Якісний аналіз ризиків проєкту

Вид ризику	Фактори невизначеності, що формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Фінансовий ризик	Підвищення цін на корми	Значна зміна ціни на корми призводить до збільшення витрат виробництва	Закупити 50% від потреби кормів на першому етапі організації виробництва
Маркетинговий ризик	Зниження попиту на продукцію	Зниження прибутковості, обсягу реалізації	Створення активного попиту через зниження цін, розробка ефективної рекламної політики, поліпшення якості продукції
Господарський ризик	Інфекційні захворювання	Масова загибель птиців зв'язку з інфекційними захворюваннями	Для попередження захворювань птиці будуть проводитися за планом профілактичні заходи і дезінфікуватися приміщення і господарський інвентар

Господарський ризик	Недотримання вимог вирощуванню птиці	При підвищенні температури птах падає, не дає приросту живої маси. Якщо підстилка досить сира – це веде до подальшого призводить до частих травм ніг	Встановлення потенційних сфер ризику, тобто проведення заходів, операцій, робіт, при виконанні яких знижується ризик виникнення рівень ризику
---------------------	--------------------------------------	--	---

З метою проведення кількісної оцінки ризиків пропонованого проекту вибираємо із попередньої таблиці другий вид ризику та здійснимо оцінку його за допомогою використання спеціальних методів аналізу сценаріїв та визначення зони виробничої стійкості (табл. 3.8).

Перший прорахований сценарій має найбільшу ймовірність настання, так як він відповідає реальній ситуації по ціні продукції і кількості реалізованої продукції. Всі останні сценарії мають однакову ймовірність. В кожному із запропонованих сценарії ціна за одиницю продукції знижується на 3%. Постійні витрати складають 465238, 00 грн.

Таблиця 3.8

Вхідна інформація для оцінки ризиків пропонованого проекту
диверсифікації

Ймовірність сценарію	Ціна за одиницю продукції	Собівартість одиниці продукції	Кількість реалізованої продукції
0,40	58	42,31	99750
0,22	56,26	42,31	102742,5
0,20	54,57	42,31	105824,8
0,18	52,93	42,31	108999,5

Розрахункові дані щодо ймовірності та розміру ризику пропонованого проекту подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахункові дані для оцінки ризику методом аналізу сценаріїв

Ймовірність	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,40	1565,01	626,00	155,88
0,22	1433,20	315,30	24,07
0,20	1297,35	259,47	111,78
0,18	1157,51	208,35	251,62
Всього	-	1409,12	543,35
Середньо квадратичне відхилення			265,84
Коефіцієнт варіації			0,39

Чим менше значення коефіцієнту варіації, відповідно тим і менший ризик проєкту. Тобто можна очікувати на дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. □ 39%. Рівень ризику проєкту низький.

ВИСНОВКИ

Як і будь-який інший процес, диверсифікація має певні переваги, так і деякі недоліки. Можливість використання методу диверсифікації визначається шляхом врахування чітких можливостей підприємства, його цілей, завдань та умов діяльності.

Слід сказати, що не визначено єдиного конкретизованого моменту, коли підприємство постає перед дилемою прийняття рішення про впровадження стратегії диверсифікації. Визначальним є момент виходу на ринок, так як підприємство має з'явитися на ньому випередивши конкурентів, в якості провідного підприємства.

Дороговартісний процес виходу на нові ринки зобов'язує пам'ятати, що слід ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал, потрібно звертати увагу на наслідки ризику, так як ризик при виконанні диверсифікації діяльності підприємства зростає при різкому входженні в нову для себе галузь.

Вираховуючи потребу в диверсифікації діяльності з огляду на стратегічний розвиток, підприємство повинно брати до уваги в агомі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища задля аналізу та обрання варіанту диверсифікації. Так як диверсифіковане підприємство – є нічим іншим, як сукупністю окремо визначних видів бізнесу, процес управління формуванням корпоративної стратегії передбачає аналіз більш об'ємних масивів інформації, ніж при роботі над стратегією одного виду бізнесу.

Становище аграрного сектору економіки на даний момент є доволі складним та важко прогнозованим. Основною причиною такої ситуації є розрив встановлених багаторічною діяльністю логістичних ланцюгів, руйнування, мінування земель, пошкодження та знищення виробничих потужностей, а також значне скорочення як внутрішнього споживання так і експорту продукції.

Попри вжиті урядом значні економічні та адміністративні заходи і сприяння функціонуванню аграрного сектора за умов війни, таких як, мінімізація бюрократичних процедур для агробізнесу, дозвіл на експлуатацію незареєстрованої сільськогосподарської техніки, спрощення умов імпорту посівних матеріалів, запровадження нульової ставки акцизного податку та зменшення розміру ПДВ до 7% на пальне, запропоновано окремі держпрограми підтримки сільськогосподарських виробників.

Безліч питань стосовно обрання стратегії розвитку підприємств досі є відкритими. Наприклад, до нині актуальним є питання диверсифікації бізнес-діяльності аграрних підприємств. Окремої уваги потребує галузь птахівництва, а саме, виробництво індичого м'яса.

Отже, підводячи підсумок стосовно досліджуваної проблематики слід вказати на наступне. Сильними сторонами галузі, її провідними можливостями є значний природно-ресурсний потенціал та сприятливі природно-кліматичні умови. Природно-ресурсний потенціал є одним з найбільш важливих аспектів ефективного розвитку аграрного виробництва. Він дасть змогу уникнути втрат врожаю, які пов'язані з виробництвом органічної продукції.

Слід відмітити те, що слабкими сторонами застосування стратегії екологізації аграрного виробництва є доволі низький рівень державної підтримки галузі, а саме, нормативно-правової бази, системності та комплексності дій держави, економічних важелів стимулювання виробництва екологічно чистої продукції.

За основу запропонованої стратегії взято принцип покращення соціальних та економічних ефектів екологізації аграрного виробництва, що можна помітити через збереження та поліпшення стану навколишнього природного середовища, зростання потреби у трудових ресурсах тощо. Обрання моделі розвитку органічного агровиробництва на основі запропонованої стратегії характеризується балансом між економічними та

екологічними інтересами. Разом з тим обмеження щодо екологічності мають бути достатньо жорсткими.

Обравши стратегію диверсифікації для фермерського господарства «ЧАГА-АГРО» було здійснено відповідні розрахунки з метою підтвердження доцільності реалізації запропонованих заходів. В ході проведених розрахунків та обґрунтувань було зроблено наступні висновки.

Диверсифікація в аграрному секторі, базується на раціоналізації структури виробництва, гарантує його стійкість, дає змогу поліпшити екологічну обстановку, наповнити ринок товарами, послугами, знищити локальний монополізм переробних підприємств, покрити всі потреби населення різних соціальних груп із диференційованим рівнем доходів, впливає на формування здорового конкурентного середовища.

Представлений проєкт окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проєкту 5859680 грн. Інвестор одержить 64,4 % прибутку, це вказує на ефективність проєкту вже після завершення процесу погашення інвестицій. Чим меншим є значення коефіцієнту варіації, тим меншим є ризик проєкту. Тобто варто очікувати дохід по проєкту в розмірі 1409,12 тис. грн. Рівень ризику проєкту доволі низький.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 97–102.
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
3. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. розвитком. *Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету*. 2013. № 6. С. 85.
4. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Богуславський Є. І., Горяник О. В. Диверсифікація сільсько-господарського виробництва. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 40-47.
6. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*, 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.
7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяль-ності підприємств [Текст] *Вісник НТО "ХП". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. 69 (1042). С.172—175.
8. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.
9. Данкевич Є., Данкевич В. Переваги і ризики надконцентрації агропромислового виробництва та земельних ресурсів: економічний, екологічний та соціальний аспект. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 2, No. 3. С. 60–74.
10. Дмитренко О.М. Організаційні засади формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2010. № 2. С. 180-190.

11. Добрянська Н. А., Нікіфорчук А. А. Вплив економічного та інституційного середовища на діяльність диверсифікованих корпоративних об'єднань. *Вісник ХНАУ*. Харків. 2013. № 6. С. 117–122.
12. Донець Л.І., Пруднікова Г.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2012. Вип. 1. С. 16–20.
13. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.). К.:ВУ Академія. 2002. с.952.
14. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. №10. С.17.
15. Згурська О. М., Ващенко О. О.,Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5.
16. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* . № 13. 2018. С. 16-21.
17. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23.
18. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. №1. С. 99-107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_1_14.
19. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2008. № 4 (28). С. 3–8.
20. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20.
21. Коверга С. В., Згоденко Р. О. Диверсифікація як форма розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 12, ч. 1. С. 116–119.

22. Ковтуненко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. 12/3'2016. С. 22-27.

23. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 9. С. 161–169.

24. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Скибінський О. С., Дрималовська Х. В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 7. С. 194–201.

25. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. № 24. С. 278–289.

26. Куц Л. Л., Шульга Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 84–88.

27. Ліпич Л., Матвійчук І. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 54–57.

28. Лебедєва В. В. Вертикальна диверсифікація аграрних підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. С. 75–80.

29. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4. С. 114.

30. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. №12.

31. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони*. 2020 р., № 6 (117). С. 63-66.

32. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *EcomomicsAnalysis*, Вип. 29, 2019, с. 156-163. URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/5248>.

33. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С.193.

34. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. №.1(67). 2016. С. 73-78.

35. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» 2006*. Випуск 5–6 (22–23). С. 52–58.

36. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри»*. Черкаси, 23 березня 2018р. С. 51-53.

37. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. К.: Основи, 1997.

38. Свиноус І. В., Сатир Л. М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 8. С. 66-70.

39. Свиноус І.В., Рудич О.О., Зубченко В.В. Диверсифікація як фактор нівелювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3-4'2018. С.42-49.

40. Семенова, В. Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 219–226.

41. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 19.

42. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / [за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка]. К. : ННЦ „ІАЕ”, 2012. 182 с.

43. 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». Львів, 2012. 39 с.

44. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2016. Вип. № 4 ч.4. С. 459-462.

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

46. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2008. № 10(128). С. 190 – 194.

47. Шишкін В.О. Управління диверсифікацією підприємств. Держава та регіони. Сер.: *Економіка та підприємництво*. 2006. № 4. С. 399–401.

48. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Germany, 1990.

49. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p.

50. Розвиток сільського господарства в Україні в 2023 році. URL: <https://agriteka.com/2411-rozvitok-slskogo-gospodarstva-v-ukrayin-v-2023-roc.html>

51. Як відновити аграрну галузь?
URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/>

52. Сільське господарство: пріоритети сталих інвестицій для сприяння відновленню України. URL: <https://ecoaction.org.ua/sh-priorytety-stalykh-investytsij.html>

53. AgribusinessUkraine, 9th edition of the infographic guide: “Agribusiness of Ukraine during the war“, AgribusinessUkraine, accessed 16 June 2023.

54. Принципи зеленої відбудови України Екодії, Екодія, 16 травня 2022.

55. Аграрний сектор України відновлюватиметься протягом семи років. URL: <https://landlord.ua/news/ahraryi-sektor-ukrainy-vidnovliuvatymetsia-protiahom-semy-rokiv-kse/>

56. Матвеев М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL: <https://voxukraine.org/silke-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny>

57. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/sg/vpt/arh_vpt2022_u.html

58. Виробництво індичатини скоротилося на 30%. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/vyrobnyctvo-indychatyny-v-ukrayini-skorotylosya-na-30-ekspert/>

59. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

60. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Я.Г. Верхівкер, В.А.Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 40 с.

61. Методичні вказівки до виконання і оформлення кваліфікаційної роботи магістра напряму підготовки 076 «Підприємництво, торгівля та

біржова діяльність» за освітньою програмою «Економіка підприємства», «Управління бізнесом», «Міжнародна торгівля» та «Міжнародна торгівля зерном» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, Т.В. Свистун. Одеса: ОНАХТ, 2016. 40 с.

62. Методичні вказівки до виконання і оформлення дипломної роботи – економічної частини міжкафедрального комплексного дипломного проекту студентів напряму підготовки 076 «Підприємництво та торгівля » за освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» денної та заочної форми навчання / Укл. Н.Й. Басюркіна, В.А.Шалений. Одеса: ОНТУ, 2023. 38 с.

63. Методичні вказівки до виконання курсової роботи «Управління проєктами» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / Укл. Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 45 с.

64. Басюркіна Н.Й. «Антикризове управління підприємницькими структурами»: конспект лекцій для студентів за напрямом підготовки магістра 07 «Управління та адміністрування» спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 50 с.

65. Басюркіна Н.Й.«Управління проєктами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньою програмою «Підприємництво і торгівля, товарознавство і експертиза в митній справі» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання / Н.Й. Басюркіна. Одеса : ОНТУ, 2023. 172 с.

66. Басюркіна Н.Й. Кон'юнктура світових ринків товарів та послуг : конспект лекцій для бакалаврів спеціальності 076«Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання. Одеса: ОНТУ, 2023. – 27 с.

67. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення / [Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одеський нац. технологічний ун-т. Ів.-Франківськ : ОНТУ, 2023. 467 с.
68. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. к.е.н. Бровкіної Ю.О. Одеса : ОНАХТ, 2020. 218 с.
69. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2019. 226 с.
70. Економічні трансформації бізнес-структур в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2018. 288 с.
71. Привабливість харчового бізнесу в Україні : монографія / Басюркіна Н.Й. та ін.; за ред. д.е.н. Басюркіної Н.Й. Одеса : ОНАХТ, 2017. 192 с.