

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «УМАНЬ-АГРО»
УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м- пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля

Зайцев Дмитро Вікторович

Науковий керівник – к.е.н., доцент

Коротєєв Микола Анатолійович

Умань – 2025

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 та торгівля»

(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ (підпис)	_____ (ініціали, прізвище)
“ ”	2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Зайцеву Дмитру Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області**

керівник роботи Коротєєв Микола Анатолійович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від “02” грудня 2025 року № 01-06/277

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансові та статистичні звіти ДП «Умань-Агро», наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної тематики.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти диверсифікації аграрних підприємств

Розділ 2. Оцінка процесів диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро»

Розділ 3. Стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності аграрних підприємств

5. Перелік графічного матеріалу

Робота	містить	10	таблиць,	4	рисунки
--------	---------	----	----------	---	---------

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	Впродовж 2024-2025 та 2025-2026 н.р.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	15.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	19.05.2025 04.09.2025 02.11.2025 13.11.2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	05.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	10.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025	

Студент

_____ Зайцев Д.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Коротєєв М.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу магістра
«Стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності ДП
«Умань-Агро» Уманського району Черкаської області»
факультету економіки та підприємництва
Уманського національного університету садівництва
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Зайцева Дмитра Вікторовича

В умовах нестабільності світових аграрних ринків, волатильності цін на енергоносії та викликів воєнного часу, забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств стає ключовим завданням для відбудови національної економіки. Традиційні моделі господарювання, орієнтовані на вузьку спеціалізацію та експорт сировини, демонструють вразливість до зовнішніх ризиків. У цьому контексті диверсифікація підприємницької діяльності виступає дієвим інструментом їх мінімізації, оптимізації використання ресурсного потенціалу та підвищення фінансової стійкості агроформувань. Це визначило вибір теми кваліфікаційної роботи, обумовило її мету і завдання.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках комп'ютерного тексту, ілюстровано 10 таблицями та 4 рисунками, список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та наукове обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро» для підвищення ефективності його функціонування.

У першому розділі висвітлено теоретико-методичні аспекти диверсифікації аграрних підприємств.

У другому розділі здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу ДП «Умань-Агро», проаналізовано сучасний стан та рівень диверсифікації підприємницької діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей розвитку диверсифікації.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності аграрних підприємств та розроблено рекомендації щодо їх впровадження.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена узагальненню теоретичних засад та науковому обґрунтуванню стратегічних напрямів диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро» для підвищення ефективності його функціонування. У роботі висвітлено теоретико-методичні аспекти диверсифікації аграрних підприємств. Здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу ДП «Умань-Агро», проаналізовано сучасний стан та рівень диверсифікації підприємницької діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей розвитку диверсифікації. Обґрунтовано стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності аграрних підприємств та розроблено рекомендації щодо їх впровадження.

Ключові слова: диверсифікація, аграрні підприємства, галузь, ризики, SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, сталий розвиток, циркулярна економіка, стратегії.

The summary

The qualification work is devoted to summarising the theoretical foundations and scientific justification of strategic directions for diversifying the business activities of the state-owned enterprise Uman-Agro in order to improve its operational efficiency. The thesis highlights the theoretical and methodological aspects of diversifying agricultural enterprises. A comprehensive assessment of the resource potential of the state-owned enterprise 'Uman-Agro' was carried out, the current state and level of diversification of the enterprise's entrepreneurial activity was analysed, and a SWOT analysis was conducted to identify internal reserves and external opportunities for the development of diversification. Strategic directions for the diversification of the entrepreneurial activities of agricultural enterprises are substantiated and recommendations for their implementation are developed.

Keywords: diversification, agricultural enterprises, industry, risks, SWOT analysis, TOWS analysis, sustainable development, circular economy, strategies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «УМАНЬ-АГРО»	20
2.1. Характеристика ресурсного потенціалу диверсифікації діяльності ДП «Умань-Агро»	20
2.2. Аналіз рівня диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро»	28
2.3. SWOT-аналіз диверсифікації діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство України традиційно відіграє ключову роль у формуванні національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та розвиток сільських територій. В умовах сучасних трансформацій аграрного сектору зростає значення стратегічного управління підприємствами, яке передбачає адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, інтеграцію інноваційних підходів та збалансоване використання ресурсного потенціалу. Особливої актуальності ці питання набули в період воєнного стану та масштабних викликів, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих ризиків, дефіцитом ресурсів та потребою забезпечення продовольчої стійкості держави.

Одним із найефективніших інструментів забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств є диверсифікація їх діяльності. Вона виступає механізмом зниження операційних і ринкових ризиків, оптимізації структури виробництва, підвищення прибутковості, зростання конкурентних переваг і забезпечення фінансової стабільності. Для аграрних підприємств диверсифікація має не лише економічний, а й соціально-екологічний вимір, оскільки сприяє ефективному використанню земельних і біоресурсів, формуванню замкнених виробничих циклів, зменшенню екологічного навантаження та реалізації принципів сталого та циркулярного розвитку. В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення України диверсифікація набуває особливої значущості, оскільки сприяє зміцненню продовольчої безпеки, збереженню потенціалу аграрного сектору, відновленню ланцюгів доданої вартості та розвитку переробних галузей.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та наукове обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікації підприємницької діяльності ДП «Умань-Агро» для підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретико-методичні аспекти диверсифікації аграрних підприємств, розкрити її сутність та види;
- здійснити комплексну оцінку ресурсного потенціалу ДП «Умань-Агро» як передумови диверсифікаційних процесів;
- проаналізувати сучасний стан та рівень диверсифікації підприємницької діяльності досліджуваного підприємства;
- провести SWOT-аналіз діяльності ДП «Умань-Агро» для виявлення внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей розвитку диверсифікації підприємницької діяльності;
- обґрунтувати стратегічні напрями диверсифікації підприємницької діяльності та розробити рекомендації щодо їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси диверсифікації підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування стратегії диверсифікації діяльності ДП «Умань-Агро» Уманського району Черкаської області.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають фундаментальні положення економічної теорії. У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення сутності диверсифікації); монографічний (для детального вивчення діяльності ДП «Умань-Агро»); економіко-статистичний (при аналізі динаміки виробничих та фінансових показників, оцінці ресурсного потенціалу); SWOT-аналіз (для стратегічного діагностування сильних і слабких сторін диверсифікації підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств); TOWS-аналіз (для обґрунтування стратегічних напрямів диверсифікації підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансові

та статистичні звіти ДП «Умань-Агро», наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної тематики.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках комп'ютерного тексту, ілюстровано 10 таблицями та 4 рисунками, список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Диверсифікація господарської діяльності аграрних підприємств становить один із пріоритетних напрямів адаптації сільськогосподарського виробництва до сучасних викликів ринкового середовища. Трансформаційні процеси в аграрному секторі економіки України актуалізували необхідність пошуку нових організаційно-економічних механізмів забезпечення стабільного функціонування підприємств в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Особливої актуальності питання диверсифікації набувають у контексті повоєнного відновлення національної економіки та переходу до моделі циркулярного господарювання.

Концептуальні засади диверсифікації як економічної категорії формувалися протягом тривалого періоду в рамках еволюції теорій стратегічного управління. Основоположником теорії диверсифікації діяльності підприємств прийнято вважати американського дослідника А. Чандлера [17], який обґрунтував необхідність розширення сфер господарської діяльності як відповідь на зміни конкурентного середовища. Подальший розвиток цієї концепції здійснили М. Портер [7], І. Ансофф [6] та інші представники школи стратегічного менеджменту, які створили науково-методичний базис для практичного застосування диверсифікаційних стратегій.

У сучасній економічній літературі спостерігається різноманітність підходів до трактування сутності диверсифікації. Дослідники розглядають це явище як процес формування багатогалузевої виробничої діяльності підприємств, що передбачає одночасне функціонування невзаємопов'язаних між собою видів виробництв, збільшення номенклатури та асортименту продукції [1; 3]. Такий підхід дозволяє перетворювати виробничі підприємства на складні багатоцільові комплекси, що виробляють різнорідну

продукцію або надають послуги різного призначення і характеру.

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька основних методологічних підходів до визначення диверсифікації. За першим підходом диверсифікація розглядається як стратегія конкурентоспроможного розвитку підприємства, яка передбачає освоєння нових комерційних видів діяльності з абсолютно новими продуктом та ринком збуту [6; 9]. Цей підхід акцентує увагу на стратегічному характері диверсифікації та її ролі в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності бізнес-структур. К. Бері визначає диверсифікацію як збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія [16], тоді як М. Горт трактує її як одночасне обслуговування компанією декількох ринків.

Другий підхід трактує диверсифікацію як процес, що має на меті об'єднання суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, створення багатоцільових комплексів на інноваційних засадах [10; 13]. Такий підхід підкреслює інтеграційний характер диверсифікації та її роль у формуванні міжгалузевих виробничих систем. Третій методологічний підхід розглядає диверсифікацію як форму ефективного застосування накопиченого досвіду та засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування підприємства [12].

Специфіка аграрного виробництва зумовлює особливості диверсифікації сільськогосподарських підприємств. На відміну від промислових підприємств, де диверсифікація часто означає вихід у принципово нові сфери діяльності, диверсифікація в аграрному секторі здебільшого передбачає поєднання основного виробництва сільськогосподарської продукції з переробкою, торгівлею, обслуговуванням, впровадженням товарів-новинок, товарів-замінників, а також освоєння нових сегментів ринку [2; 3; 8].

Теоретичний аналіз передумов диверсифікації діяльності аграрних підприємств дозволяє виділити комплекс факторів різної природи. Макроекономічні чинники включають глобалізацію ринку, поширення

інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, укрупнення підприємств завдяки багатопрофільному характеру діяльності [1]. Ці фактори формують зовнішнє середовище, в якому функціонують аграрні підприємства, та визначають стратегічні орієнтири їх розвитку.

Трансформація економічної моделі України та її перехід на ринкові принципи функціонування створила об'єктивні передумови для розвитку диверсифікації. Як зазначає М. Малік [8], відхід від планової економіки передбачав необхідність пошуку нових напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств, здатних забезпечити їх фінансову стійкість в умовах невизначеності. Активний розвиток науково-технічного прогресу відкрив можливості для впровадження інноваційних технологій, використання яких є невід'ємною складовою конкурентоспроможного функціонування суб'єктів аграрного підприємництва.

Психологічна трансформація сільськогосподарських виробників, формування прошарку селян-власників отриманого продукту й засобів виробництва також належить до важливих передумов розвитку диверсифікації [1; 2]. Зміна ментальності та підприємницьких орієнтацій створила суб'єктивні умови для активізації диверсифікаційних процесів у сільському господарстві.

Методологічний аналіз класифікації видів диверсифікації свідчить про існування різних підходів до їх систематизації. За критерієм зв'язаності із сільськогосподарською діяльністю виділяють зв'язану та незв'язану диверсифікацію [3; 9]. Зв'язана диверсифікація передбачає освоєння нових видів діяльності, які мають технологічний або організаційний зв'язок з основним виробництвом. Незв'язана диверсифікація означає вхід підприємства в принципово нові сфери діяльності, що не пов'язані з традиційним профілем.

За структурним критерієм розрізняють концентричну, вертикальну, горизонтальну та конгломератну диверсифікацію [9; 10]. В. Ткачук обґрунтовує, що концентрична диверсифікація передбачає утворення нової

продукції зі своїх матеріалів на основі існуючих технологічних процесів [9]. Вертикальна диверсифікація пов'язана з інтеграцією підприємства у суміжні ланки виробничого ланцюга, коли воно починає випускати продукцію, яку раніше одержувало від постачальників, або освоює подальші стадії переробки власної продукції.

Горизонтальна диверсифікація означає випуск продукції, що потребує нововведень і змін існуючих технологій, але орієнтованої на споживачів основного ринку підприємства. Конгломератна диверсифікація являє собою найбільш радикальну форму, коли підприємство освоює принципово нові напрями діяльності, не пов'язані ні технологічно, ні ринково з існуючим бізнесом [7; 17].

Особливої уваги заслуговує розгляд диверсифікації у контексті багатофункціональності сільського господарства. Концепція багатофункціональності визнає, що сільське господарство виконує не лише продуктивну функцію виробництва продовольства та сільськогосподарської сировини, але й низку соціальних та екологічних функцій [4; 14]. Диверсифікація виступає механізмом реалізації цієї багатофункціональності через розширення спектру видів діяльності аграрних підприємств.

Соціальні функції диверсифікації проявляються у формуванні можливостей для вирівнювання рівня доходів на селі, зменшенні масштабів бідності, створенні нових робочих місць, збереженні висококваліфікованого персоналу [1; 2; 3]. В. Збарський та Д. Єременко підкреслюють, що зайнятість може розглядатися як альтернативна, якщо нею не займаються на даній території основні сільськогосподарські виробники, але вона цілком може бути сільськогосподарською [2]. Формування альтернативних джерел доходів відбувається як результат диверсифікації аграрного виробництва і сприяє соціальній стабільності сільських територій.

Економічні аспекти диверсифікації пов'язані з об'єктивними процесами глобалізації економіки, які зумовлюють суттєву трансформацію товарної структури світової торгівлі [1; 8]. Диверсифікація українського

продовольчого експорту, врахування кон'юнктурних коливань на глобальному продовольчому ринку стають важливими факторами забезпечення продовольчої безпеки та економічної ефективності аграрного виробництва. Прогнозний глобальний попит на продовольство обумовлює можливість посилення міжнародної конкуренції за продовольчі ресурси, що актуалізує значення диверсифікації як інструменту зниження ринкових ризиків.

Технологічні фактори диверсифікації охоплюють сукупність заходів експертно-аналітичного та методологічного характеру щодо просування підприємства на ринку [1; 13]. Науково-технічні досягнення суттєво змінюють середовище функціонування підприємства, відкривають шлях до нових технологій у галузі сільського господарства, що посилює конкуренцію. Диверсифікація передбачає зміни у підходах до технологічних функцій аграрного підприємства, дозволяє впроваджувати та використовувати нові технології, за допомогою яких підвищується рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва.

У контексті циркулярної економіки диверсифікація аграрних підприємств набуває нового змісту та стратегічного значення. Циркулярна економіка передбачає перехід від лінійної моделі виробництва до замкнених циклів, в яких відходи одного виробничого процесу стають ресурсами для іншого [4; 15]. Для аграрного сектору це означає формування інтегрованих виробничих систем, де побічні продукти та відходи рослинництва та тваринництва використовуються для виробництва енергії, органічних добрив, кормів, що створює додаткові джерела доходу та підвищує екологічну стійкість виробництва.

Диверсифікація у напрямі циркулярної економіки включає кілька ключових векторів. По-перше, це енергетична диверсифікація через створення біогазових комплексів, які переробляють органічні відходи тваринництва та рослинництва у біометан та електроенергію [4; 15]. Використання тепла від процесів ферментації для обігріву виробничих та

житлових приміщень, теплиць забезпечує додаткову економію енергоресурсів. По-друге, виробництво органічних добрив із відходів тваринництва та побічних продуктів рослинництва дозволяє зменшити використання мінеральних добрив, покращити родючість ґрунтів, знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

Методичні підходи до оцінки ефективності диверсифікації базуються на аналізі системи показників, які відображають різні аспекти диверсифікаційної діяльності [10; 13]. До економічних показників належать рівень рентабельності, обсяги виручки від різних видів діяльності, структура доходів, окупність інвестицій у нові напрями. Соціальні показники включають рівень зайнятості населення, середню заробітну плату, кількість створених робочих місць. Екологічні показники відображають вплив диверсифікованого виробництва на навколишнє середовище, раціональність використання природних ресурсів.

Диверсифікація аграрного виробництва в контексті повоєнного відновлення України набуває особливого стратегічного значення. Військові дії завдали значної шкоди сільськогосподарському сектору, зруйнували частину виробничої інфраструктури, призвели до втрати доступу до земельних ресурсів на окупованих та замінованих територіях. За таких умов диверсифікація виступає механізмом відновлення виробничого потенціалу галузі та адаптації до нових реалій господарювання [4].

Повоєнне відновлення аграрного сектору вимагає переорієнтації виробничих потужностей, освоєння нових напрямів діяльності, які можуть забезпечити швидку віддачу та сприяти економічному зростанню [4; 14]. Диверсифікація у бік переробки сільськогосподарської продукції дозволяє створити додану вартість всередині країни, забезпечити імпортозаміщення, підвищити продовольчу безпеку. Розвиток високомаржинальних напрямів, таких як виробництво органічної продукції, нішевих культур, функціональних харчових продуктів, може прискорити відновлення фінансової спроможності аграрних підприємств.

Переваги диверсифікації діяльності аграрних підприємств проявляються у різних аспектах їх функціонування. Диверсифікація забезпечує зниження ризикованості діяльності через розподіл капіталу між різними напрямками, що особливо важливо в умовах невизначеності аграрного виробництва [3; 8; 9]. Розширення номенклатури та асортименту продукції дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкового попиту та використовувати кон'юнктурні можливості різних ринкових сегментів.

Ефективне використання ресурсного потенціалу є однією з ключових переваг диверсифікації [2; 4]. Поєднання різних видів діяльності дозволяє більш раціонально використовувати земельні ресурси, основні засоби, робочу силу протягом року з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва. Синергічний ефект від взаємодії різних напрямів діяльності може забезпечити додаткові конкурентні переваги підприємству. О. Кухар, І. Крюкова та С. Руденко підкреслюють, що диверсифікація є дієвим інструментом управління агробізнесом на засадах сталості і кліматичної нейтральності [4].

Поряд з перевагами диверсифікація має певні обмеження та недоліки. Значні витрати на вхід у нові галузі діяльності та можливі втрати у разі невдачі становлять суттєві ризики для підприємства [3; 9]. Брак знань і навичок управлінського персоналу у нових сферах діяльності може призвести до неефективного використання ресурсів [2]. Неможливість точної оцінки перспективи диверсифікації підвищує невизначеність стратегічного планування.

Диверсифікація недоцільна на підприємствах з низьким рівнем концентрації виробництва, оскільки може призвести до розпорошення обмежених ресурсів. Можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах вимагає удосконалення організаційної структури та систем координації. Часовий лаг між інвестуванням у нові напрями та отриманням прибутків потребує наявності достатніх фінансових ресурсів для

підтримки перехідного періоду.

Методологічні засади формування стратегії диверсифікації аграрних підприємств передбачають послідовність етапів стратегічного аналізу, вибору напрямів та реалізації диверсифікаційних проектів. Підготовча стадія включає оцінку власного соціально-економічного стану підприємства, аналіз його техніко-технологічного рівня, економічних позицій, ресурсного забезпечення. Важливим елементом цього етапу є аналіз поточних цілей господарства, які можуть мати соціальний або економічний характер.

Стадія реалізації диверсифікації передбачає обрання галузевої структури, забезпечення належних умов через ресурсне, інфраструктурне та організаційне забезпечення. Оцінка результативності включає визначення рівня ефективності використання ресурсів, оцінку ступеня досягнення заявлених цілей, корегування диверсифікаційної стратегії на основі отриманих результатів. Циклічний характер цього процесу забезпечує постійну адаптацію стратегії до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції розвитку диверсифікації аграрних підприємств пов'язані з імплементацією концепції сталого розвитку [4; 14; 15]. Диверсифікація на засадах сталості передбачає врахування не лише економічних, але й екологічних та соціальних аспектів господарської діяльності. Принципи екологічності агровиробництва, продовольчої достатності, інклюзивності, досягнення галузевого балансу стають орієнтирами для вибору напрямів диверсифікації [4].

Потенціал диверсифікації аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку визначається можливостями зміцнення продовольчої безпеки, досягнення кліматичної нейтральності і збереження природних і біологічних ресурсів, вирішення завдань інклюзивного розвитку сільських територій [4; 14]. Оптимізація структурного галузевого балансу між виробництвом продукції рослинництва і тваринництва, відновлення біологічного різноманіття, відродження кадрового потенціалу агросфери становлять

стратегічні завдання диверсифікації. А. Barman, Р. Saha та інші дослідники характеризують диверсифікацію як один із найбільш екологічно раціональних та економічно ефективних підходів до зниження ступеня невизначеності у сільському господарстві [15].

Регіональні особливості диверсифікації обумовлені специфікою природно-кліматичних умов, традицій господарювання, інфраструктурного забезпечення [2]. Диверсифікація може мати різні форми залежно від типу господарства, розміру підприємства, його спеціалізації. Для фермерських господарств актуальною є диверсифікація у напрямі агротуризму, органічного виробництва, прямого продажу продукції споживачам. Великі агропідприємства можуть розвивати переробку сільськогосподарської продукції, виробництво біоенергії, надання послуг.

Інституційне забезпечення диверсифікації включає систему державної підтримки, механізми фінансування, правове регулювання [8; 14]. Державна політика щодо стимулювання диверсифікації має враховувати стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору, регіональні особливості, соціальні та екологічні наслідки. Фінансова підтримка диверсифікаційних проектів може здійснюватися через програми сільського розвитку, кредитні механізми, податкові пільги. Г. Калетнік, І. Гончарук та інші науковці підкреслюють важливість узгодження аграрної політики та земельних відносин для створення сприятливих умов диверсифікації [14].

Перспективи розвитку диверсифікації аграрних підприємств пов'язані з євроінтеграційними процесами, гармонізацією вітчизняних стандартів з європейськими вимогами, освоєнням нових ринків збуту [1; 8]. Досвід країн Європейського Союзу демонструє ефективність диверсифікації сільської економіки як інструменту забезпечення соціальної та економічної сталості сільських територій. Впровадження кращих практик, адаптація до національних умов можуть прискорити розвиток диверсифікації вітчизняних аграрних підприємств.

Особливого значення в сучасних умовах набуває диверсифікація у

контексті розбудови замкнених виробничих циклів та впровадження принципів циркулярної економіки. Використання побічних продуктів та відходів сільськогосподарського виробництва для створення біоенергетичних комплексів, виробництва органічних добрив, кормових добавок дозволяє не лише знизити негативний вплив на довкілля, але й створити додаткові джерела доходу [4; 15]. Інтеграція виробництва, переробки та утилізації відходів у єдину систему формує стійкі бізнес-моделі, адаптовані до викликів кліматичних змін та обмеженості природних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «УМАНЬ-АГРО»

2.1. Характеристика ресурсного потенціалу диверсифікації діяльності ДП «Умань-Агро»

Дочірнє підприємство (ДП) «Умань-Агро» є одним із провідних суб'єктів аграрного виробництва Черкаської області, здійснюючи господарську діяльність на території шести населених пунктів Уманського району, зокрема сіл Гереженівка, Томашівка, Максимівка, Ропотуха, Собківка та Синиця. Підприємство посідає важливе місце у структурі сільськогосподарського виробництва не лише регіонального, але й загальнонаціонального рівня, маючи стійку ділову репутацію та демонструючи позитивну динаміку розвитку виробничо-господарської діяльності.

Основними напрямками спеціалізації підприємства є вирощування зернових та технічних культур, а також молочне скотарство та розведення великої рогатої худоби. Виробнича діяльність характеризується застосуванням сучасних технологій, використанням іноземної техніки високого технологічного рівня, впровадженням передових агротехнологій вирощування сільськогосподарських культур і розведення тварин. Використання нових зарубіжних сортів і гібридів рослин, високопродуктивних порід худоби забезпечує отримання високих показників продуктивності, що створює передумови для подальшої диверсифікації виробничої діяльності підприємства.

Оцінка ресурсного потенціалу диверсифікації господарської діяльності підприємства вимагає комплексного аналізу наявних земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів. Наявність достатнього обсягу ресурсів і ефективність їх використання визначають можливості підприємства щодо освоєння нових напрямів діяльності, розширення

асортименту продукції, впровадження інноваційних технологій виробництва.

Аналіз динаміки земельних ресурсів підприємства за період 2019-2023 років свідчить про суттєві зміни у землекористуванні ДП «Умань-Агро» (рис. 2.1).

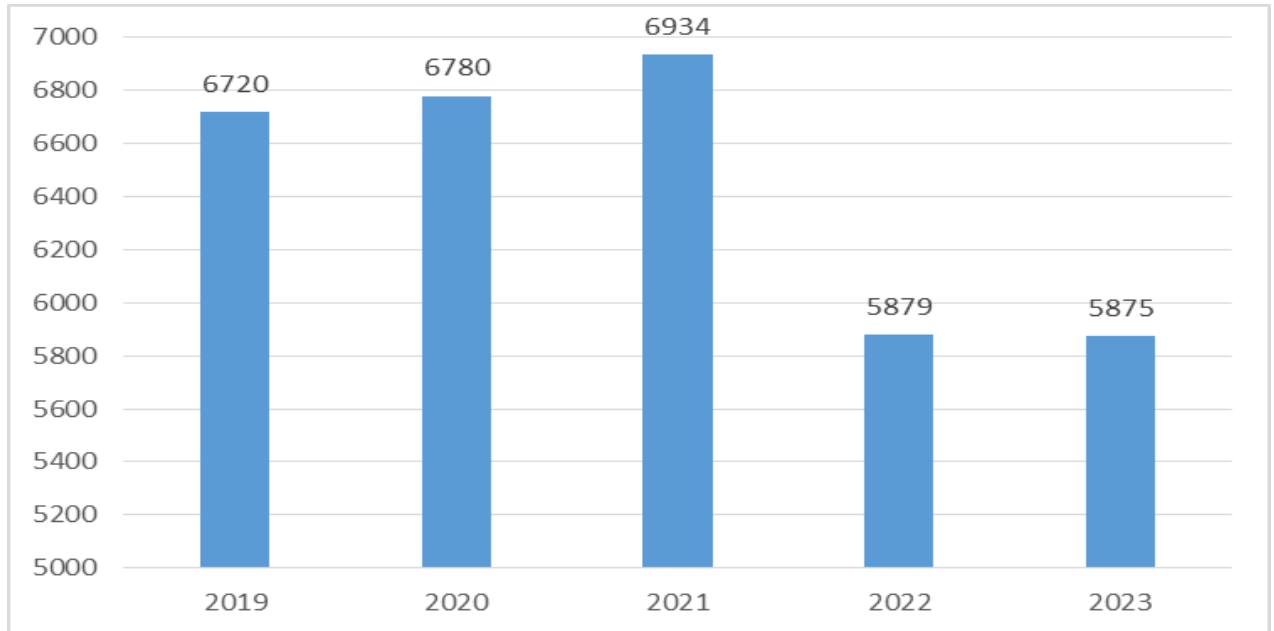


Рис. 2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь у ДП «Умань-Агро», га

У 2019 році площа сільськогосподарських угідь ДП «Умань-Агро» становила 6720 га, з яких вся площа була представлена ріллею. Протягом 2020-2021 років спостерігалася тенденція до збільшення земельного банку підприємства, досягнувши максимального значення у 2021 році на рівні 6934 га. Однак у 2022 році відбулося різке скорочення площі сільськогосподарських угідь до 5879 га, що на 1055 га менше порівняно з попереднім роком. У 2023 році площа земельних ресурсів залишилася практично на рівні попереднього року, становлячи 5875 га.

Скорочення площі сільськогосподарських угідь у 2022-2023 роках на 12,6 % порівняно з 2019 роком пов'язане з низкою факторів, серед яких ключовим є відкриття ринку землі у 2021 році. Зменшення земельного банку на понад тисячу гектарів сільськогосподарських угідь становить суттєве

обмеження для розширення виробничої діяльності ДП «Умань-Агро» та вимагає пошуку альтернативних напрямів інтенсифікації виробництва через диверсифікацію.

Водночас стабілізація площі земельних ресурсів у 2023 році на рівні 5875 гектарів свідчить про завершення процесу реструктуризації землекористування та формування нової стійкої земельної бази для здійснення виробничої діяльності. Зосередження всієї площі сільськогосподарських угідь у складі ріллі вказує на високий рівень інтенсивності використання земельних ресурсів та орієнтацію підприємства на товарне виробництво польових культур.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства демонструє позитивні тенденції нарощування виробничого потенціалу ДП «Умань-Агро» - табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів у ДП «Умань-Агро»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	114083,5	115451,0	114832,0	114701,0	122521,5	107,4
Капіталозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1697,8	1702,9	1656,1	1951,0	2085,5	122,8
Капіталовіддача, грн.	1,99	2,13	2,17	2,10	2,86	143,9
Капіталомісткість, грн.	0,50	0,47	0,46	0,48	0,35	69,5
Норма прибутку, %	4,2	4,6	11,1	13,4	26,2	21,9

Дані табл. 2.1 свідчать, що середньорічна первісна вартість основних засобів у ДП «Умань-Агро» протягом 2019-2022 років залишалася відносно стабільною на рівні 114-115 млн грн. У 2023 році спостерігається суттєве збільшення вартості основних засобів до 122521,5 тис. грн, що на 7,4 відсотка більше порівняно з 2019 роком. Це свідчить про активну інвестиційну

діяльність підприємства, спрямовану на оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази виробництва.

Показник капіталозабезпеченості у ДП «Умань-Агро» демонструє стійку тенденцію до зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2019 році капіталозабезпеченість становила 1697,8 тис. грн на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 2085,5 тис. грн, що на 22,8 % більше. Таке зростання капіталозабезпеченості при одночасному скороченні площі земельних ресурсів вказує на інтенсифікацію виробництва та підвищення технологічного рівня господарської діяльності підприємства.

Особливої уваги заслуговує динаміка показника капіталовіддачі у ДП «Умань-Агро», який характеризує ефективність використання основних засобів у виробничому процесі. У 2019 році капіталовіддача становила 1,99 грн, що означало отримання 1,99 грн доходу на кожну гривню вартості основних засобів. Протягом наступних років спостерігалось поступове зростання цього показника до 2,17 грн у 2021 році. У 2023 році капіталовіддача досягла максимального значення 2,86 грн, що на 43,9 % перевищує базовий рівень 2019 року. Зростання капіталовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства, оптимізацію структури основних засобів, впровадження сучасних технологій, що дозволяють збільшувати обсяги виробництва при відносно стабільній вартості основних засобів. Високий рівень капіталовіддачі створює сприятливі умови для реалізації диверсифікаційних проектів, оскільки свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати наявні виробничі ресурси. Відповідно до зростання капіталовіддачі спостерігається зниження показника капіталомісткості у ДП «Умань-Агро», який характеризує величину основних засобів, необхідну для виробництва одиниці продукції. У 2019 році капіталомісткість становила 0,50 грн, тоді як у 2023 році цей показник знизився до 0,35 грн, що на 30,5 % менше базового рівня. Зниження капіталомісткості є позитивною тенденцією,

яка вказує на зменшення потреби в основних засобах для виробництва одиниці продукції, підвищення технологічної ефективності виробничих процесів.

Показник норми прибутку, який відображає рентабельність використання авансованого капіталу у ДП «Умань-Агро», демонструє значне зростання протягом аналізованого періоду. У 2019 році норма прибутку становила 4,2 %, у наступні роки спостерігалось поступове зростання до 26,2% у 2023 році.

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства виявляє суттєві зміни у структурі матеріальних ресурсів ДП «Умань-Агро» – табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів у ДП «Умань-Агро»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	172452	171884	195460	281956	239235	138,7
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	2566,3	2535,2	2818,9	4796,0	4072,1	158,7
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,316	1,430	1,275	0,854	1,466	0,150
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	274	252	282	422	246	-28

Середньорічна вартість оборотних засобів ДП «Умань-Агро» у 2019 році становила 172452 тис. грн, протягом 2020 року залишалася практично на тому ж рівні. У 2021 році спостерігалось зростання вартості оборотних засобів до 195460 тисяч гривень, а у 2022 році відбулося різке збільшення до 281956 тис. грн, що на 63,5 % більше порівняно з базовим періодом.

У 2023 році середньорічна вартість оборотних засобів дещо скоротилася

до 239235 тис. грн, проте залишається на 38,7 % вищою порівняно з 2019 роком. Зростання вартості оборотних засобів пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, нарощуванням товарних запасів, зростанням цін на матеріально-технічні ресурси та інфляційними процесами в економіці.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує швидкість обігу фінансових ресурсів у виробничому процесі ДП «Умань-Агро». У 2019 році цей показник становив 1,316, що означає здійснення 1,316 обороту оборотних засобів протягом року. У 2020 році коефіцієнт оборотності зріс до 1,430, досягнувши найвищого значення за аналізований період. У 2021 році спостерігалось зниження до 1,275, а у 2022 році коефіцієнт оборотності різко знизився до 0,854, що свідчить про уповільнення обігу оборотних засобів. У 2023 році коефіцієнт оборотності відновився до рівня 1,466, що є найвищим значенням за весь період спостереження. Тривалість одного обороту оборотних засобів у днях є зворотним показником до коефіцієнта оборотності. У 2019 році тривалість обороту становила 274 дні, скоротившись до 252 днів у 2020 році, що свідчить про прискорення обігу капіталу. У 2021 році тривалість обороту збільшилася до 282 днів, а у 2022 році досягла максимального значення 422 дні, що вказує на значне уповільнення обігу оборотних засобів та накопичення товарних запасів і дебіторської заборгованості під час першого року війни. У 2023 році тривалість обороту оборотних засобів скоротилася до 246 днів, що на 28 днів менше порівняно з базовим періодом. Це свідчить про покращення управління оборотним капіталом у ДП «Умань-Агро», оптимізацію запасів матеріально-технічних ресурсів та готової продукції, прискорення розрахунків з покупцями продукції. Скорочення тривалості обороту позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та створює можливості для вивільнення фінансових ресурсів для інвестування у диверсифікаційні проекти.

Аналіз ключових показників економічної ефективності діяльності ДП «Умань-Агро» демонструє їх позитивну динаміку – табл 2.3.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності діяльності ДП «Умань-Агро»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	226908,0	245780,0	249167,0	240804,0	350650,0	154,5
Чистий прибуток, тис. грн.	12119,0	13314,0	34559,0	52964,0	94678,0	781,2
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: доходу (виручки) від реалізації продукції	3376,6	3625,1	3593,4	4096,0	5968,5	176,8
чистого прибутку	180,3	196,4	498,4	900,9	1611,5	893,6
Рівень рентабельності, %	6,4	6,2	19,2	28,4	37,2	30,8

Дохід від реалізації продукції у ДП «Умань-Агро» у 2019 році становив 226908 тис. грн, збільшившись до 245780 тис. грн у 2020 році. У 2021 році виручка зросла до 249167 тис. грн, проте у 2022 році відбулося зниження до 240804 тис. грн, що пов'язане з впливом військових дій на господарську діяльність підприємства. У 2023 році дохід від реалізації продукції досяг 350650 тис. грн, що на 54,5 відсотка більше порівняно з 2019 роком. Таке суттєве зростання виручки свідчить про розширення масштабів діяльності, підвищення цін на сільськогосподарську продукцію, покращення ринкових умов збуту. Зростання доходу створює фінансову базу для реінвестування прибутку у розвиток виробництва та реалізацію диверсифікаційних проєктів.

Динаміка чистого прибутку у ДП «Умань-Агро» демонструє ще більш виражене зростання протягом аналізованого періоду. У 2019 році чистий прибуток становив 12119 тис. грн, збільшившись до 94678 тис. грн у 2023 році, демонструючи майже восьмикратне зростання порівняно з базовим періодом.

Аналіз показників ефективності діяльності в розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь у ДП «Умань-Агро» дозволяє оцінити

інтенсивність використання земельних ресурсів. Дохід від реалізації продукції на 100 гектарів у 2019 році становив 3376,6 тис. грн, зростаючи до 5968,5 тис. грн у 2023 році, або на 76,8 %. Зростання доходу на одиницю площі сільськогосподарських угідь свідчить про інтенсифікацію виробництва, підвищення врожайності культур, збільшення цін реалізації продукції. Такий рівень інтенсивності створює передумови для ефективного використання земельних ресурсів при реалізації диверсифікаційних проектів, зокрема освоєння нових культур, впровадження енергетичних проектів на базі рослинницької продукції. Чистий прибуток у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь демонструє ще більш динамічне зростання. У 2019 році цей показник становив 180,3 тис. грн, збільшившись до 1611,5 тис. грн., у 2023 році що майже у дев'ять разів перевищує базовий рівень. Рівень рентабельності діяльності підприємства характеризує співвідношення прибутку та витрат виробництва. У 2019 році рентабельність становила 6,4 %, а у 2023 році цей показник досяг максимального значення 37,2%, що свідчить про виключно високу ефективність виробничої діяльності. Високий рівень рентабельності створює сприятливі умови для реалізації диверсифікаційних проектів, оскільки забезпечує наявність достатніх фінансових ресурсів для інвестування у нові напрями діяльності.

Таким чином, комплексний аналіз ресурсного потенціалу дочірнього підприємства «Умань-Агро» свідчить про наявність сприятливих передумов для диверсифікації виробничої діяльності. Незважаючи на скорочення земельного банку, підприємство демонструє високу ефективність використання наявних ресурсів, що проявляється у зростанні капіталовіддачі, прискоренні обігу оборотних засобів, суттєвому збільшенні доходу та прибутку. Високий рівень рентабельності та наявність значного обсягу чистого прибутку створюють фінансові можливості для інвестування у диверсифікаційні проекти, спрямовані на розширення асортименту продукції, розвиток переробки, впровадження енергетичних технологій, освоєння нових ринків збуту.

2.2. Аналіз рівня диверсифікації діяльності ДП «Умань-Агро»

Диверсифікація діяльності аграрних підприємств визначає здатність суб'єкта господарювання поєднувати кілька напрямів виробництва з метою зниження ризиків, підвищення стійкості й забезпечення стабільності доходів. У структурі аграрного виробництва найбільш поширеним поєднанням є взаємодоповнюючих галузей рослинництва та тваринництва, що створюють можливості для формування замкнених циклів, оптимізації витрат та зростання доданої вартості.

Основним індикатором змін у виробничому напрямі підприємства є трансформація структури землекористування. Аналіз динаміки посівних площ у ДП «Умань-Агро» за період 2019–2023 рр. свідчить про тенденцію до зменшення земельного банку, при цьому загальна площа посівів сільськогосподарських культур скоротилася з 6720 га у 2019 році до 5874,5 га у 2023 році, що становить 87,4 % від рівня 2019 року (табл. 2.4).

Дослідження складу вирощуваних у підприємстві культур свідчить про суттєве звуження асортименту продукції, що вказує на відхід від широкої диверсифікації до концентрації на високорентабельних культурах. Якщо у 2019 році сівозміна ДП «Умань-Агро» включала широкий спектр нішевих культур, таких як сорго (580 га), нут (349 га), сочевиця (99 га) та гірчиця (951 га), то до 2023 року виробництво цих культур було повністю припинено.

Натомість стратегічний фокус підприємства змістився на вирощування зернових та олійних культур. Зокрема, посівні площі під кукурудзою на зерно, хоч і зазнали коливань, у 2023 році становили 2192,9 га (142,3 % до рівня 2019 року), а площа під соняшником зросла до 1328,8 га, що на 11,5 % перевищує показник початку досліджуваного періоду. Окремо відбулось різке зростання площі озимого ріпаку, які у 2023 році досягли 756 га, що майже в 3,7 рази більше порівняно з 2019 роком, після повної відсутності посівів у 2022 році. Водночас посіви сої зазнали критичного скорочення до повної ліквідації у 2023 році.

Таблиця 2.4

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур у ДП «Умань-Агро»

	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Зернові та зернобобові	3 577	4157	4 266,9	3762,5	3073,4	85,9
у тому числі:						
пшениця озима	770	822	807,3	901,6	824,2	107,0
ячмінь ярий	239	-	-	213	56,3	23,6
кукурудза на зерно	1 541	2886	3 459,6	2647,9	2192,9	142,3
сорго	580	449	-	-	-	-
нут	349	-	-	-	-	-
сочевиця	99	-	-	-	-	-
Соя	337	554	10,6	5,2	-	-
Гірчиця	951	-	-	-	-	-
Ріпак озимий	204	328	126,4	-	756	370,6
Соняшник	1 192	1326	1 738,0	1573,8	1328,8	111,5
Кормові	459	415	791,8	535,8	662,3	144,3
Всього посівів	6 720	6780	6 934	5877,3	5874,5	87,4

Аналіз структури посівних площ свідчить про суттєві зміни у диверсифікації рослинницької галузі ДП «Умань-Агро» (рис. 2.2). У 2019 році підприємство вирощувало одинадцять видів сільськогосподарських культур, що забезпечувало високий рівень диверсифікації виробництва. Проте протягом наступних років спостерігалася тенденція до концентрації на обмеженій кількості культур. У 2023 році підприємство культивувало лише шість основних культур, що свідчить про зниження рівня диверсифікації та переорієнтацію на виробництво найбільш ліквідних та рентабельних видів продукції.

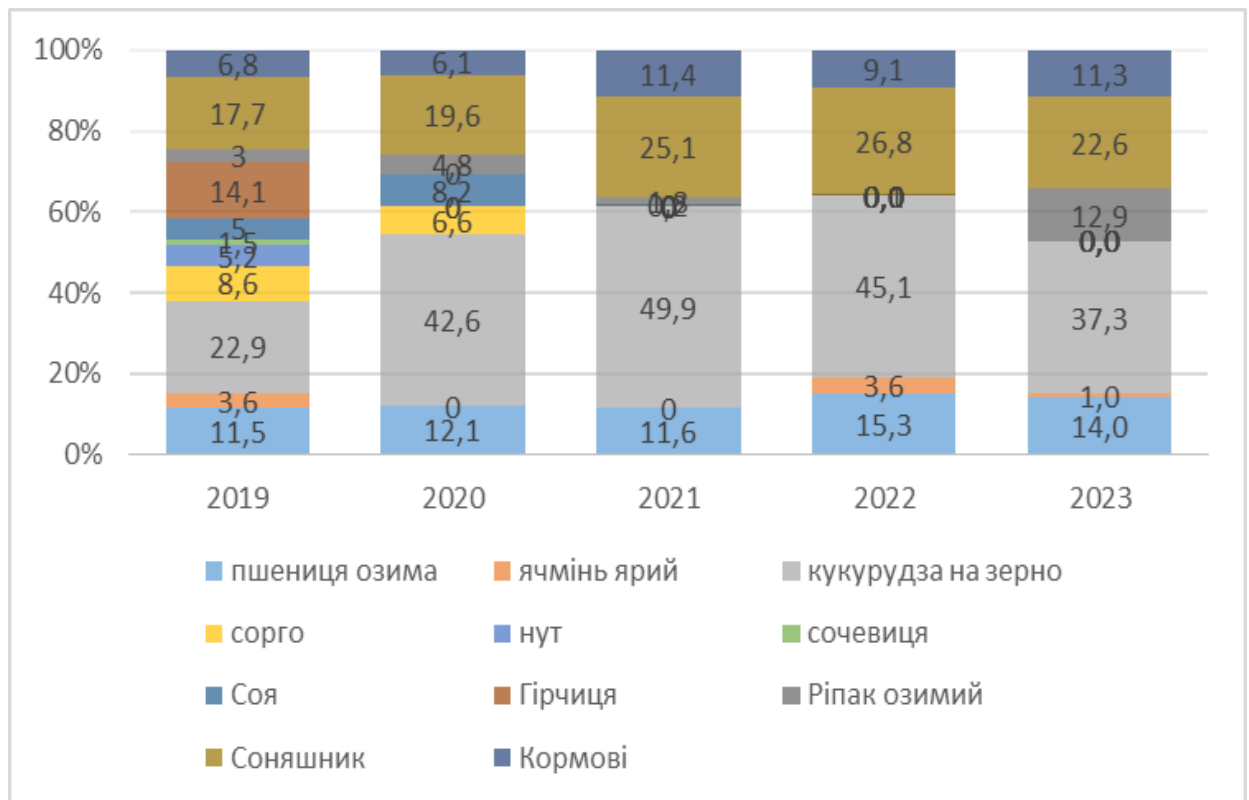


Рис. 2.2. Структура посівних площ сільськогосподарських культур у ДП «Умань-Агро», %

Особливої уваги заслуговує зростання частки кукурудзи на зерно у структурі посівних площ з 22,9 % у 2019 році до 37,3 % у 2023 році. Така концентрація на одній культурі створює ризики порушення сівозміни, виснаження ґрунтів, підвищення залежності фінансових результатів від кон'юнктури ринку кукурудзи. Динамічні зміни у структурі посівів відображають реакцію підприємства на зовнішні виклики, зокрема на логістичні обмеження, воєнні ризики та зміни у ціновій кон'юктурі. Водночас зростання площі кормових культур з 6,8 % до 11,3 % свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення власної кормової бази для галузі тваринництва, що є проявом вертикальної диверсифікації.

Галузь тваринництва у дочірньому підприємстві «Умань-Агро» представлена підгалуззями молочного та м'ясного скотарства, що забезпечує певний рівень диверсифікації виробничої діяльності. Проте динаміка поголів'я свідчить про свідому оптимізацію стада (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники розвитку виробництва тваринницької продукції у ДП
«Умань-Агро»**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Корови, гол.	824	702	606	633	687	83,4
ВРХ, гол.	915	668	586	586	687	75,1
Валовий надій молока, ц	60550	57276	50418	46734	55818	92,2
Валовий приріст живої маси, ц	1984	1474	1725	1538	1758	88,6
Середньорічний надій молока на 1 корову, кг	7348,3	8159	8319,8	7382,9	8124,9	110,6
Середньодобовий приріст 1 голови ВРХ, г	594	605	806	719,1	701,1	118,0
на 100 га с.-г. угідь						
Корови, гол.	12,3	10,4	8,7	6,8	11,7	95,1
ВРХ, гол.	13,6	9,9	8,5	6,1	11,7	86,0
Надій молока, ц	901,1	844,8	727,1	518,1	950,1	105,4
Приріст живої маси, ц	29,5	21,7	24,9	15,1	29,9	101,4

За аналізований п'ятирічний період загальне поголів'я корів зменшилася з 824 до 687 голів, або на 16,6 % від рівня 2019 року. Поголів'я великої рогатої худоби на вирощуванні та відгодівлі демонструє ще більш виражену тенденцію до скорочення. У 2019 році воно становило 915 голів, зменшившись до 687 голів у 2023 році, що менше на 24,9 %.

Незважаючи на скорочення поголів'я, спостерігається зростання продуктивності тварин. Середньорічний надій на одну корову зріс на 10,6 %, досягнувши у 2023 році показника 8124,9 кг. Середньодобовий приріст ВРХ також продемонстрував позитивну динаміку – він збільшився на 18 %.

Вказані тенденції зміни поголів'я та продуктивності тварин визначили зміни у обсягах виробництва тваринницької продукції. Валовий надій молока у 2019 році становив 60550 центнерів, проте протягом наступних років спостерігалось його скорочення внаслідок зменшення поголів'я корів. У 2023 році валовий надій, хоча й збільшився порівняно із попереднім роком до

55818 центнерів, проте залишається на 7,8 % нижчим порівняно з 2019 роком. Валовий приріст живої маси великої рогатої худоби у 2019 році становив 1984 центнери, знизившись до 1758 центнерів, що на 11,4 відсотка менше рівня 2019 року.

В умовах обмеженості матеріально-технічних та фінансових ресурсів формування галузевої структури здійснюється шляхом скорочення низькорентабельних галузей та перерозподілу вивільнених у такий спосіб ресурсів. Таким чином, підприємство спрямовує свій ресурсний потенціал на розвиток і вдосконалення більш прибуткових та конкурентоспроможних видів продукції. Аналіз структури витрат у ДП «Умань-Агро» за видами сільськогосподарської продукції дозволяє виявити пріоритети у розподілі ресурсів між галузями – табл. 26.

Таблиця 2.6

**Структура витрат за видами сільськогосподарської продукції
у ДП «Умань-Агро», %**

Галузь, продукція	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р.+, - до 2019
Продукція рослинництва	66,8	72,4	71,5	67,4	68,6	1,8
у тому числі: зерно	33,8	41,6	42,0	41,4	35,8	2,0
з них:						
пшениця озима	10,2	9,1	10,0	11,3	10,7	0,5
кукурудза	13,8	28,6	32,0	27,6	24,4	10,6
соя	2,5	5,4	0,1	0,1	0,0	-2,5
соняшник	12,5	15,3	21,0	18,2	16,9	4,4
ріпак	2,4	4,4	1,5	–	9,7	7,3
інша продукція рослинництва	20,5	5,8	7,0	7,6	6,2	-14,3
Продукція тваринництва	33,2	27,6	28,5	32,6	31,4	-1,8
у тому числі:						
жива маса ВРХ	9,3	5,8	6,9	6,2	5,6	-3,7
молоко	23,6	19,9	21,5	24,4	24,1	+0,5
інша продукція тваринництва	0,3	2,0	0,0	2,0	1,7	+1,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Аналіз даних табл. 2.6 засвідчує, що зміни у виробничій програмі ДП «Умань-Агро» безпосередньо вплинули на структуру витрат підприємства. У 2023 році частка продукції рослинництва у загальній структурі витрат склала 68,6 %, причому найбільшу питому вагу займають витрати на вирощування кукурудзи (24,4 %) та соняшнику (16,9 %). Варто відзначити суттєве зростання частки витрат на ріпак, яка збільшилася з 2,4 % у 2019 році до 9,7 % у 2023 році, що корелює з розширенням площ під цією культурою. Витрати на галузь тваринництва залишаються відносно стабільними на рівні близько 31-33 %, з домінуванням витрат на виробництво молока. Така структура витрат підтверджує тезу про перерозподіл ресурсного потенціалу на користь більш прибуткових видів діяльності в умовах обмеженості фінансування.

Галузева структура справляє визначальний вплив на формування фінансових результатів діяльності підприємства. Для визначення виробничого напрямку та рівня диверсифікації підприємства доцільно проаналізувати динаміку суми та структури доходу (виручки) від реалізації продукції у ДП «Умань-Агро» – табл. 2.7.

Аналіз структури доходу (виручки) від реалізації продукції підтверджує домінуючу роль галузі рослинництва у ДП «Умань-Агро», яке у 2023 році забезпечило 79 % загального доходу підприємства. Найбільшу частку в структурі виручки займають зернові (40,6 %) та соняшник (26,3 %), тоді як роль сої нівелювалася. Показовим є внесок ріпаку, який у 2023 році забезпечив 12,1 % загальних надходжень. Коливання частки зерна у структурі доходу пов'язане зі змінами цін реалізації та обсягів виробництва окремих зернових культур. Зниження частки зерна у 2021 та 2023 роках компенсувалося зростанням доходу від реалізації технічних культур, зокрема соняшнику та ріпаку, що свідчить про ефективну диверсифікацію ринкових ризиків. Тваринництво формує близько 21 % виручки, причому лівову частку тут складає реалізація молока (19,7 %), тоді як виручка від реалізації живої маси ВРХ скоротилася до 1,1 %.

Таблиця 2.7

Сума і структура доходу (виручки) від реалізації продукції у ДП «Умань-Агро»

Продукція	Сума доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.					Частка у складі доходу (виручки) від реалізації продукції, %				
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Продукція рослинництва	161675	183698	189788	165242	260 151	75,0	76,1	77,5	75,0	79,0
зерно	122050	131022	75 094	145077	133 694	56,6	54,2	30,7	65,9	40,6
соя	2 336	13 620	1 459	66	-	1,1	5,6	0,6	0,0	-
соняшник	11 643	24 651	110295	19786	86 551	5,4	10,2	45,0	9,0	26,3
ріпак	10 125	12 582	2 596	-	39 712	4,7	5,2	1,1	-	12,1
насіння гірчиці	14 952	-	-	-	-	6,9	-	-	-	-
інша продукція рослинництва	569	1 823	344	379	194	0,3	0,8	0,1	0,2	0,1
Продукція тваринництва	53 955	57 824	55 066	54 976	69 234	25,0	23,9	22,5	25,0	21,0
жива маса ВРХ	5 756	6 707	7 313	4 249	3 485	2,7	2,8	3,0	1,9	1,1
молоко	48 135	48 830	47 709	50 075	64 767	22,3	20,2	19,5	22,7	19,7
інша продукція тваринництва	64	2 287	44	652	982	0,0	0,9	0,0	0,3	0,3
Разом	215630	241522	244854	220 218	329385	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Це свідчить про те, що рівень диверсифікації доходів значною мірою залежить від кон'юнктури ринків зернових та олійних культур.

Рівень диверсифікації є більш складним і комплексним показником, який дозволяє враховувати рівень розвитку галузей у структурі товарної продукції сільськогосподарського підприємства. Оцінку рівня диверсифікації виробництва визначають за допомогою коефіцієнта диверсифікації, що обчислюється за формулою:

$$Kd = 1 - \frac{100}{\sum y_m(2i - 1)}$$

де: Kd – коефіцієнт диверсифікації,

y_m – питомі ваги окремих видів продукції,

i – порядковий номер продукції.

Розрахунок коефіцієнта диверсифікації за структурою доходу від реалізації продукції дозволяє кількісно оцінити зміни у рівні диверсифікації виробничої діяльності підприємства. Зростання значення даного показника, свідчить про підвищення рівня диверсифікації діяльності підприємства, і навпаки.

Аналіз динаміки коефіцієнта диверсифікації свідчить про суттєві зміни у виробничій діяльності ДП «Умань-Агро» протягом досліджуваного періоду (рис. 2.3).

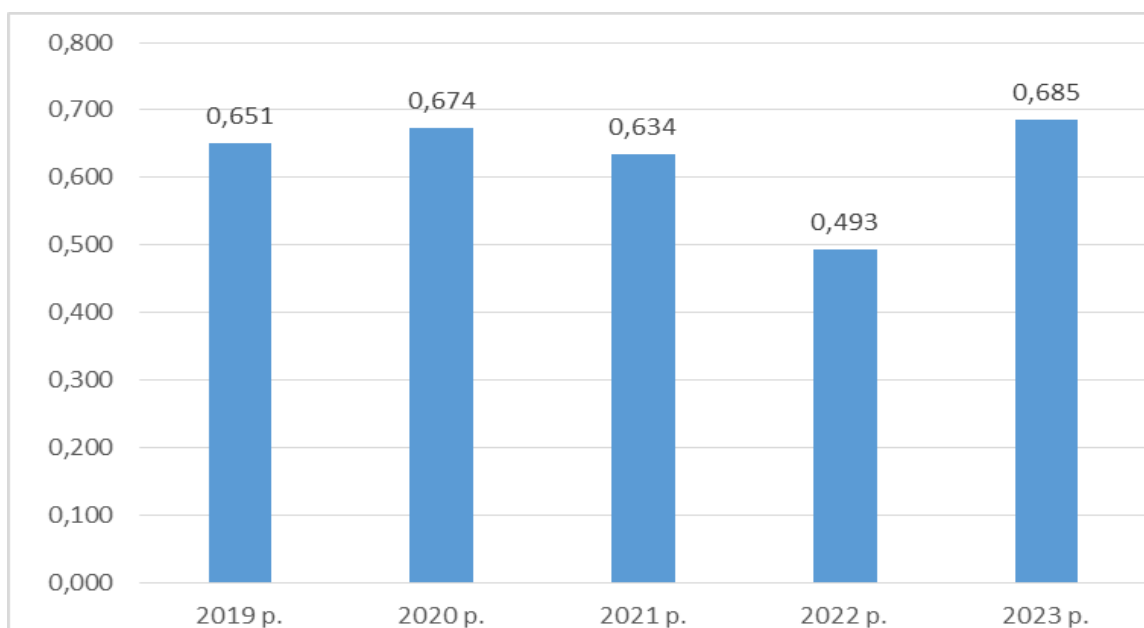


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта диверсифікації ДП «Умань-Агро»

У 2019 році підприємство реалізовувало дев'ять основних видів продукції, що забезпечувало достатньо високий рівень диверсифікації – значення коефіцієнта диверсифікації становило 0,651. Наявність у структурі доходу зернових культур, сої, соняшнику, ріпаку, гірчиці, а також продукції скотарства свідчила про багатогалузеву орієнтацію виробництва. Проте протягом наступних років спостерігалось скорочення номенклатури продукції внаслідок відмови від вирощування малорентабельних культур. Відповідно рівень диверсифікації діяльності у підприємстві до 2022 року знижувався і досяг найменшого за аналізований період значення – 0,493.

У 2023 році ДП «Умань-Агро» реалізовувало шість основних видів продукції, але при цьому частка зернових культур та соняшнику у структурі доходу суттєво зменшилась порівняно із 2022 роком за рахунок відновлення виробництва і реалізації ріпаку, що призвело до зростання коефіцієнта диверсифікації до 0,685. Зосередження виробництва на обмеженій кількості високорентабельних культур, з одного боку, дозволило підприємству підвищити економічну ефективність діяльності, проте, з іншого боку, підвищило ризикованість господарської діяльності через зростання залежності від кон'юнктури ринків окремих культур. Це є вагомим фактором ризику для стабільності діяльності підприємства, особливо в умовах воєнного стану, коли логістичні та ринкові ризики суттєво зростають.

Фінансові результати діяльності ДП «Умань-Агро» є основним критерієм ефективності обраної стратегії диверсифікації – рис. 2.4.

Аналіз прибутковості ДП «Умань-Агро» демонструє, що найбільшу масу прибутку у 2023 році згенерували зернові та зернобобові (42 485 тис. грн), а також ріпак (19 497 тис. грн) та соняшник (16 916 тис. грн). У тваринництві прибутковим залишається виробництво молока (13 619 тис. грн), тоді як вирощування ВРХ на м'ясо принесло збитки у розмірі 291 тис. грн.

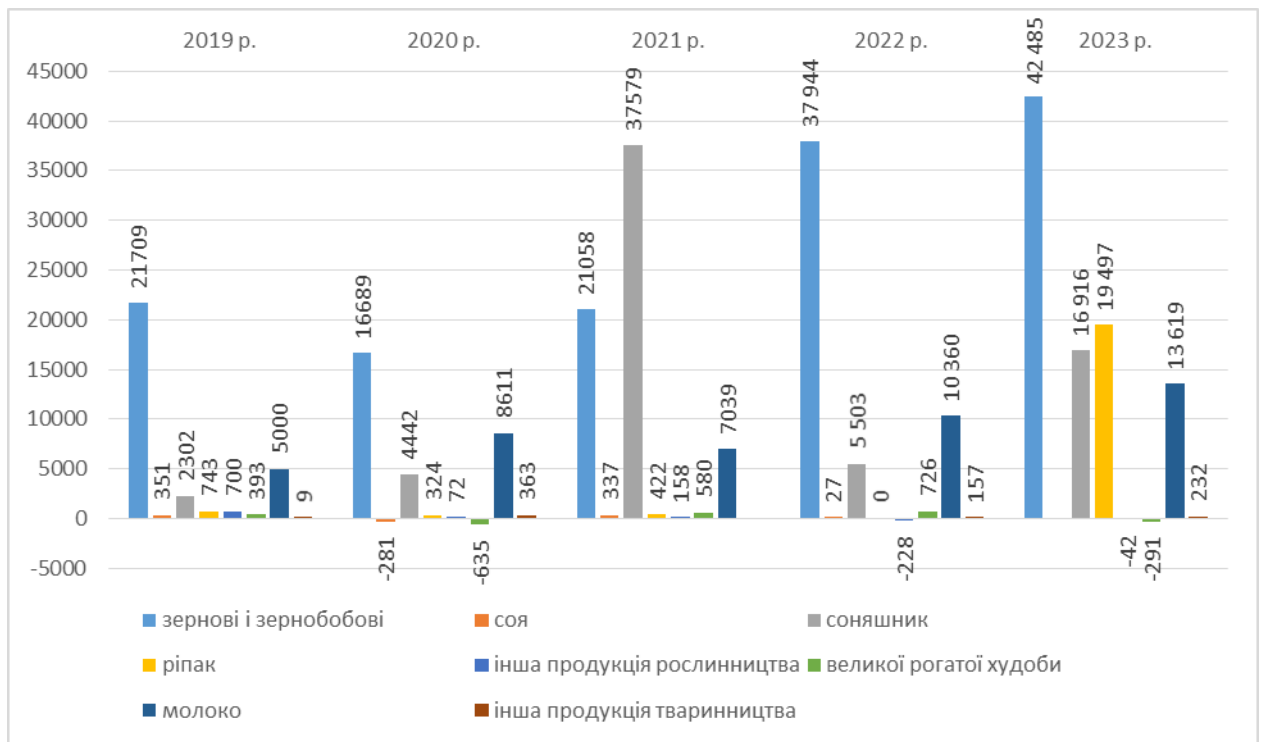


Рис. 2.4. Сума прибутку (збитку) від реалізації сільськогосподарської продукції у ДП «Умань-Агро», тис. грн.

Розрахунки показників рентабельності основних видів продукції у ДП «Умань-Агро» підтверджують правильність управлінських рішень щодо зміни структури посівів – табл. 2.8.

Найвищий рівень рентабельності у 2023 році у одержано ДП «Умань-Агро» при виробництві зерна озимої пшениці – 100,7 % та ріпаку – 96,4 %, що пояснює збереження та розширення площ під цими культурами. Рентабельність соняшнику та кукурудзи залишається на достатньо високому рівні — 24,3 % та 35,6 % відповідно.

Водночас, збитковість виробництва яловичини (-7,7 %) пояснює скорочення поголів'я ВРХ та фокусування тваринницької галузі переважно на виробництві молока, рентабельність якого у 2023 році склала 26,6 %.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що в ДП «Умань-Агро» відбувається процес оптимізації рівня диверсифікації. Підприємство відмовилося від широкого спектру нішевих культур, які вирощувалися у 2019 році, на користь поглибленої спеціалізації на високомаржинальних експортоорієнтованих культурах (пшениця, кукурудза,

соняшник, ріпак) та інтенсивному молочному скотарстві.

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності виробництва основних видів
сільськогосподарської продукції у ДП «Умань-Агро», грн.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % (+,-) до 2019
Прибуток на 1 га, грн.						
Пшениця озима	3726,64	1925,04	5021,68	9839,17	18817,03	504,9
Кукурудза на зерно	5462,42	4915,02	9857,84	12961,59	12665,39	231,9
Соняшник	1930,56	3351,19	11621,98	3496,63	12730,28	659,4
Ріпак	3642,16	4036,59	3338,61	-	25789,68	708,1
Прибуток на 1 гол. худоби, грн.						
Корови, гол.	6067,96	12266,38	11615,51	16366,51	19823,87	326,7
ВРХ, гол.	429,51	-950,60	989,76	1238,91	-423,58	-98,6
Рівень рентабельності, %						
Пшениця озима	24,8	8,0	26,5	48,7	100,7	75,9
Кукурудза на зерно	19,0	43,9	22,3	32,7	35,6	16,6
Соняшник	24,6	22,0	51,7	38,5	24,3	-0,3
Ріпак	7,9	11,8	19,4	-	96,4	88,5
Молоко	11,6	21,4	17,3	26,1	26,6	15,0
Жива маса ВРХ	7,3	-8,6	8,6	20,6	-7,7	-15,0

Така стратегія дозволила підвищити економічну ефективність виробництва, проте надмірна концентрація на енергомістких культурах створює ризики для екологічної стійкості землекористування та дотримання науково обґрунтованих сівозмін.

2.3. SWOT-аналіз диверсифікації діяльності підприємства

Стратегічний аналіз диверсифікації діяльності аграрних підприємств вимагає системного підходу до оцінки внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів впливу. Методологічним інструментом такого аналізу виступає

SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони диверсифікації, можливості розвитку та потенційні загрози. Результати SWOT-аналізу формують основу для розробки стратегічних рекомендацій щодо оптимізації диверсифікаційних процесів в аграрному секторі.

Сильні сторони процесу диверсифікації сільськогосподарських підприємств проявляються насамперед в оптимізації ризиків та стабілізації доходів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Матриця SWOT-аналізу диверсифікації підприємницької діяльності
аграрних підприємств**

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
Зниження ризиків і стабілізація доходів	Значні інвестиційні потреби
Рациональна структура ресурсів	Нестача управлінських компетенцій
Підвищення конкурентоспроможності	Розпорошення ресурсів
Формування доданої вартості	Складність технологічної координації
Стійкість до зовнішніх загроз	Довгий період окупності
O — Opportunities (Можливості розвитку)	T — Threats (Загрози)
Зростання попиту на нішеву та перероблену продукцію	Волатильність ринків
Циркулярна економіка та переробка відходів	Геополітичні загрози
Розвиток відновлюваних джерел енергії (біогаз, СЕС)	Обмежений доступ до фінансування
Програми міжнародної підтримки	Конкуренція з великими холдингами
Експортні можливості в ЄС	Нестабільність регуляторного середовища
Агротуризм і супутні активності	Дефіцит кадрів

Диверсифікація забезпечує зменшення ризиків, пов'язаних із шкідниками, несприятливими погодними умовами, коливаннями ринкової кон'юнктури та цін на окремі види сільськогосподарської продукції. Розподіл виробництва між різними напрямками діяльності створює більш стабільний потік доходів протягом календарного року, що особливо важливо в умовах високої невизначеності аграрного бізнесу.

Раціональне використання ресурсного потенціалу становить другу ключову перевагу диверсифікації. Поєднання різних напрямів діяльності, таких як рослинництво, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції, реалізація енергетичних проектів, забезпечує ефективне використання земельних ресурсів, технічних засобів, трудових ресурсів і виробничої інфраструктури. Комплементарність різних видів діяльності дозволяє згладжувати сезонні коливання навантаження на ресурси та максимізувати віддачу від їх використання. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через диверсифікацію реалізується шляхом розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки збуту.

Диверсифікована структура виробництва зміцнює позиції підприємства в галузі, зменшує залежність від монокультурного виробництва або окремого ринку збуту, формує додаткові конкурентні переваги.

Гнучкість диверсифікованого виробництва дозволяє швидше реагувати на зміни попиту та використовувати нові ринкові можливості.

Створення доданої вартості через вертикальну інтеграцію та розвиток переробки є четвертою сильною стороною диверсифікації. Перехід від первинного виробництва сільськогосподарської сировини до виробництва продукції з більш високим ступенем переробки, такої як борошно, комбікорми, олія, соки, молочна продукція, підвищує маржинальність бізнесу та формує вертикально інтегровані виробничі моделі. Контроль над ланцюгом створення вартості дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток та зменшувати трансакційні витрати.

Посилення стійкості до зовнішніх загроз становить критично важливу перевагу диверсифікації в сучасних умовах. Диверсифікована структура виробництва дозволяє зменшити вплив військових ризиків, блокування логістичних маршрутів, зміни правил експортної торгівлі, цінових шоків на світових аграрних ринках. Наявність альтернативних напрямів діяльності забезпечує можливість компенсувати втрати в одних сегментах за рахунок прибутковості інших, що підвищує загальну фінансову стійкість підприємства.

Слабкі сторони диверсифікації пов'язані передусім зі значними інвестиційними потребами. Запуск нових напрямів діяльності вимагає капіталомістких вкладень у придбання техніки та обладнання, будівництво складських приміщень, створення переробних потужностей, встановлення біогазових установок або систем зрошення. Обмеженість фінансових ресурсів більшості вітчизняних аграрних підприємств створює суттєві бар'єри для реалізації диверсифікаційних проектів.

Дефіцит управлінських компетенцій становить другу критичну слабкість диверсифікації. Управління багатoproфільним виробництвом вимагає кваліфікованого менеджменту, здатного координувати різні виробничі процеси, приймати обґрунтовані рішення в умовах підвищеної складності бізнесу. Недостатня кваліфікація управлінського персоналу аграрних підприємств часто стає перешкодою для успішної реалізації диверсифікаційних стратегій та призводить до неефективного використання ресурсів.

Розпорошення ресурсів та потенційне зниження ефективності є ще одною слабкою стороною диверсифікації. Неефективно спланована диверсифікація може призвести до втрати концентрації на ключових компетенціях, збільшення управлінських витрат, скорочення рентабельності окремих напрямів діяльності. Відсутність чіткої стратегії та критеріїв відбору напрямів диверсифікації підвищує ризики неефективного розподілу обмежених ресурсів підприємства.

Висока складність технологічної координації становить четвертий недолік диверсифікованого виробництва. Поєднання різних виробничих циклів, таких як сезонне рослинництво та безперервне тваринництво, потребує складної логістики, розвинених систем управління якістю, забезпечення харчової безпеки. Технологічна несумісність окремих напрямів діяльності може призводити до додаткових витрат на координацію та знижувати загальну ефективність виробничої системи.

Тривалий період окупності інвестицій у нові напрями діяльності є п'ятою слабкою стороною диверсифікації. Це особливо характерно для капіталомістких переробних або енергетичних проектів, таких як будівництво сонячних електростанцій, біогазових комплексів, де повна окупність може тривати від п'яти до десяти років. Тривалий термін повернення інвестицій збільшує фінансові ризики та зменшує привабливість диверсифікаційних проектів для потенційних інвесторів.

Можливості розвитку диверсифікації визначаються сукупністю сприятливих зовнішніх факторів. Зростання попиту на перероблену та органічну продукцію створює нові ринкові ніші для диверсифікованих аграрних підприємств. Ринок органічної продукції, нішевих культур, таких як нут, сочевиця, спельта, продуктів із високою доданою вартістю стрімко розширюється як на внутрішньому ринку України, так і на ринках Європейського Союзу. Ця тенденція формує сприятливі умови для розвитку спеціалізованих напрямів виробництва.

Можливості розвитку циркулярної економіки відкривають нові перспективи для ефективного використання відходів та побічних продуктів сільськогосподарського виробництва. Використання соломи, жому, гною для виробництва енергії, органічних добрив, кормів, біометану сприяє екологізації виробництва та формуванню замкнених виробничих циклів. Принципи циркулярної економіки дозволяють не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й створити додаткові джерела доходу для аграрних підприємств.

Розвиток відновлюваної енергетики в аграрному секторі становить третю важливу можливість для диверсифікації. Біогазові комплекси, сонячні електростанції, використання тепла від процесів ферментації дозволяють отримувати додаткові доходи від продажу електроенергії та зменшувати власні енерговитрати підприємства. Інтеграція енергетичного напрямку в структуру аграрного виробництва створює синергічний ефект та підвищує загальну ефективність господарської діяльності.

Державні та міжнародні програми підтримки формують сприятливе інституційне середовище для розвитку диверсифікації. Програми Європейського Союзу та українські фонди фінансують проекти зі сталого сільськогосподарського виробництва, переробки продукції, підвищення енергоефективності, розвитку органічного землеробства. Доступ до грантових коштів та пільгового кредитування може суттєво прискорити реалізацію диверсифікаційних проектів та зменшити фінансове навантаження на підприємства.

Експортні можливості на ринках Європейського Союзу відкривають широкі перспективи для диверсифікованих аграрних підприємств. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, лібералізація торгівлі сільськогосподарською продукцією створюють сприятливі умови для експорту продукції з високою доданою вартістю. Доступ до платоспроможного європейського ринку підвищує привабливість інвестицій у переробку та стимулює розвиток якісних виробництв.

Розвиток агротуризму та парасільськогосподарських активностей становить шосту можливість для диверсифікації доходів аграрних підприємств. Створення аграрних хабів, фермерських ресторанів, дегустаційних кімнат, організація екскурсій та майстер-класів дозволяє залучати додаткові джерела доходу, популяризувати продукцію підприємства, створювати робочі місця в сільській місцевості. Агротуризм особливо перспективний для малих та середніх господарств, розташованих в екологічно чистих регіонах.

Загрози розвитку диверсифікації пов'язані з комплексом несприятливих зовнішніх факторів. Висока волатильність світових ринків сільськогосподарської продукції створює цінові ризики для диверсифікованих підприємств. Коливання цін на зерно, олійні культури, продукти переробки часто нівелюють позитивний ефект від диверсифікації та ускладнюють планування діяльності. Непередбачуваність кон'юнктури міжнародних ринків підвищує невизначеність результатів диверсифікаційних проектів.

Геополітичні ризики та воєнні дії становлять критичну загрозу для розвитку диверсифікації в сучасних умовах. Порушення логістичних ланцюгів, окупація або мінування сільськогосподарських земель, руйнування виробничої інфраструктури створюють додаткові бар'єри для запуску нових напрямів діяльності. Військові ризики збільшують невизначеність інвестиційних рішень та подовжують термін окупності проектів.

Обмежений доступ до фінансування є третьою суттєвою загрозою для диверсифікації. Високі кредитні ставки, недостатність державних програм підтримки, складність залучення приватних інвестицій уповільнюють реалізацію диверсифікаційних проектів. Обмеженість власних фінансових ресурсів більшості аграрних підприємств та високі вимоги банків до застави ускладнюють доступ до позикового капіталу.

Конкуренція з великими інтегрованими агрохолдингами становить четверту загрозу для диверсифікації малих та середніх підприємств. Великі вертикально інтегровані структури мають значні ресурсні переваги для масштабної диверсифікації, можливості створення власних переробних потужностей, контролю над каналами збуту. Це зменшує конкурентні можливості дрібніших виробників та обмежує їх доступ до привабливих ринкових ніш.

Нестабільність нормативно-правового регулювання є п'ятою загрозою для розвитку диверсифікації. Часті зміни земельного законодавства, податкової політики, екологічних норм та стандартів ускладнюють

довгострокове планування діяльності. Правова невизначеність підвищує ризики диверсифікаційних проектів та знижує інвестиційну привабливість аграрного сектору.

Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості становить шосту критичну загрозу для диверсифікації. Розвиток переробних виробництв, впровадження технологічних інновацій, управління складними виробничими системами вимагають висококваліфікованого персоналу. Міграція молоді з сільських територій, недостатній рівень професійної освіти, низькі заробітні плати створюють хронічний дефіцит трудових ресурсів потрібної кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Диверсифікація є ключовим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств України в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення. Після початку повномасштабної війни аграрний сектор України зазнав структурних втрат: руйнування інфраструктури, блокування портів, замінування земель, дефіцит ресурсів та порушення ланцюгів постачання. У таких умовах диверсифікація набуває значення не просто стратегічного інструмента розвитку, а механізму виживання та відновлення, що відповідає цілям Плану повоєнного відновлення України. Дослідження стратегічних напрямів диверсифікації підприємницької діяльності є актуальним як на науковому, так і на прикладному рівні, оскільки сприяє формуванню адаптивної моделі управління аграрним підприємством, здатної забезпечити ефективність, конкурентоспроможність і стійкість у сучасних економічних умовах.

На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю TOWS, яка визначає стратегічні рекомендації щодо розвитку диверсифікації аграрних підприємств. Вона дозволяє не лише систематизувати SWOT-фактори, а й перетворити їх у конкретні стратегічні рішення. Поєднання SWOT-аналізу і TOWS створює комплексний інструмент формування стратегічних напрямів диверсифікації. SWOT визначає фактори впливу, тоді як TOWS забезпечує трансформацію цих факторів у стратегії. У період війни та післявоєнного відновлення ця інтеграція набуває вирішального значення, оскільки підприємства працюють в умовах високої невизначеності, нестачі ресурсів, зростаючих ризиків і необхідності швидкої адаптації. Системна диверсифікація на основі матриці TOWS дозволяє підприємствам: підвищити стійкість до зовнішніх викликів, зменшити залежність від окремих видів діяльності, сформулювати нові джерела доходів, інтегрувати

принципи циркулярної економіки та сталого розвитку, адаптуватися до вимог європейського ринку, ефективно використовувати міжнародну підтримку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Матриця TOWS – табл. 3.1 передбачає чотири групи стратегій: агресивні стратегії, що використовують сильні сторони для реалізації можливостей; конкурентні стратегії, що використовують сильні сторони для нейтралізації загроз; консервативні стратегії, що компенсують слабкі сторони через використання можливостей; захисні стратегії, що мінімізують слабкі сторони та уникають загроз.

Таблиця 3.1

Інтегрована стратегічна TOWS-матриця

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	S–O стратегії: вертикальна диверсифікація; нішеві ринки; циркулярні технології; агросервіси; відновлювані джерела енергії; розвиток переробки.	S–T стратегії: логістична автономність; екологізація; переробка для пом'якшення ринкової волатильності; маркетингові системи; створення систем управління ризиками.
Слабкі сторони (W)	W–O стратегії: кооперація; гранти; технологічна модернізація; аутсорсинг; партнерства; цифровізація.	W–T стратегії: поетапна диверсифікація; оптимізація витрат; зниження боргового навантаження; нарощення кадрового потенціалу.

Агресивні стратегії спрямовані на максимальне використання внутрішніх переваг підприємства для реалізації зовнішніх можливостей.

Стратегія вертикальної диверсифікації на основі переробки передбачає створення переробних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю з метою задоволення зростаючого попиту на перероблену та органічну продукцію. Підприємства, які зберегли доступ до сировинної бази та інфраструктури, мають можливість інвестувати у створення переробних комплексів, виробництво харчових продуктів (олії, борошна, концентратів, кормів тощо). Це узгоджується з державною політикою стимулювання переробки, яка підтримується грантовими програмами уряду України та міжнародними партнерами (зокрема гранти на створення переробних підприємств від Мінагрополітики та USAID AGRO у 2022–2024 рр.).

Стратегія енергетичної диверсифікації полягає у використанні відходів сільськогосподарського виробництва для створення біогазових комплексів та інших об'єктів відновлюваної енергетики. FAO, Європейський інвестиційний банк та ЄБРР активно підтримують українські проекти у сфері біоенергетики, що створює можливості для підприємств щодо запуску власних біогазових та біометанових станцій. В умовах нестабільності енергопостачання це знижує операційні ризики та забезпечує додаткові доходи. Поєднання принципів циркулярної економіки з потенціалом стабільних доходів від енергетичної діяльності створює синергійний ефект та підвищує загальну стійкість підприємства. Реальні приклади: проекти біометанових заводів у Львівській та Тернопільській областях у 2023–2024 рр., реалізовані у партнерстві з ЄБРР.

Стратегія експортно-орієнтованої диверсифікації передбачає освоєння виробництва нішевих культур та продуктів переробки, орієнтованих на експорт до країн Європейського Союзу. Після відкриття «коридорів солідарності» ЄС та часткової лібералізації торгівлі Україна отримала можливість експортувати нові категорії продуктів, включаючи органічну

продукцію, нішеві культури, перероблену продукцію. Підприємства можуть орієнтуватися на виробництво спельти, сочевиці, нуту, органічного меду, а також продуктів переробки з доданою вартістю. У 2023–2024 рр. частина українських агропідприємств отримала сертифікацію органічного виробництва відповідно до вимог ЄС за підтримки сертифікаційних програм FiBL та GIZ.

Конкурентні стратегії спрямовані на використання сильних сторін підприємства для нейтралізації зовнішніх загроз.

Стратегія багатоканального збуту полягає у диверсифікації каналів реалізації продукції для зменшення залежності від волатильності окремих ринків. Воєнні ризики та руйнація портової інфраструктури визначили необхідність диверсифікації логістичних каналів: залізниця, автотранспорт, дунайські порти, альтернативні маршрути через Польщу та Румунію. Підприємства, які інвестували у власні елеватори, сушарки, логістичні хаби, змогли зберегти операційну стійкість. Прикладом є розвиток логістичних потужностей на Дунаї у 2022–2024 рр. за участі приватних інвесторів і за підтримки ЄБРР. Розвиток прямих продажів споживачам, контрактних відносин з переробними підприємствами, участь в біржовій торгівлі, експорт дозволяють розподілити ринкові ризики та забезпечити більш стабільні доходи. Підприємства зі значною матеріальною базою можуть будувати власну логістику, елеваторні та складські потужності, що зменшує вплив воєнних ризиків і нестабільної інфраструктури.

Стратегія технологічної модернізації передбачає використання технологій точного землеробства, дронів, систем автоматизації дозволяє зменшити залежність від дефіцитної робочої сили та ресурсів. У 2023–2024 рр. USAID AGRO реалізував програми підтримки малих і середніх підприємств з впровадження цифрових технологій та точного землеробства. Це сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із зростанням вартості ресурсів та логістичними складнощами.

Стратегія екологізації та «зелених» інвестицій. У рамках Європейського

зеленого курсу підприємствам необхідно адаптуватися до екологічних стандартів, зменшити викиди CO₂, впроваджувати циркулярні системи управління відходами. Реальні приклади: впровадження компостувальних станцій на фермерських господарствах Черкаської та Волинської областей у 2023 р., підтриманих грантами FAO.

Консервативні стратегії спрямовані на компенсацію слабких сторін підприємства через використання зовнішніх можливостей. Стратегія залучення грантового фінансування передбачає активну участь у державних та міжнародних програмах підтримки для подолання обмеженості власних інвестиційних ресурсів. Після 2022 р. аграрний сектор України отримав безпрецедентну підтримку. Зокрема: FAO – гранти на відновлення тваринництва і дрібних фермерів; USAID AGRO – інвестиційні гранти на переробку, логістику, зрошення; ЄІБ – кредитні програми для агровиробників у 2023–2024 рр.; URTF (Ukrainian Reconstruction Trust Fund) – підтримка бізнес-проектів у сільській місцевості. Це створює можливості для подолання слабкості капітальної та ресурсної бази підприємств. Грантові кошти дозволяють реалізувати диверсифікаційні проекти без значного боргового навантаження та прискорити їх окупність.

Стратегія формування стратегічних альянсів полягає в об'єднанні зусиль кількох підприємств для спільної реалізації диверсифікаційних проектів. Кооперація дозволяє подолати обмеженість фінансових та управлінських ресурсів окремих підприємств, розділити інвестиційні ризики, досягти економії від масштабу. Створення кооперативів з переробки продукції, спільне використання дорогої техніки, консолідація поставок продукції на експорт є прикладами ефективного співробітництва. Кооперативи забезпечують доступ до обладнання, техніки, збуту та логістики. У 2023–2024 рр. USAID AGRO підтримував створення низки багатофункціональних агрокластерів, зокрема ягідних кооперативів на Волині та переробних кооперативів у центральних регіонах України.

Стратегія цифровізації управління передбачає запровадження цифрових

систем управлінського обліку (ERP, CRM, FMIS) дозволяє підприємствам з обмеженими ресурсами оптимізувати процеси та мінімізувати втрати. Підтримка впровадження цифрових рішень здійснюється через програми EU4Digital та USAID.

Стратегія аутсорсингу та партнерств дозволяє уникнути розпорошення ресурсів, зосередившись на ключових процесах, передаючи другорядні процеси (логістика, збут, IT) зовнішнім компаніям.

Захисні стратегії спрямовані на мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз.

Стратегія концентрації на ключових компетенціях передбачає обмеження диверсифікації лише тими напрямками, які синергічно пов'язані з основною діяльністю підприємства. Це дозволяє уникнути надмірного розпорошення обмежених ресурсів в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Фокусування на споріднених видах діяльності знижує управлінську складність та підвищує ефективність координації.

Стратегія поетапної диверсифікації передбачає послідовне освоєння нових напрямів діяльності з мінімізацією ризиків розпорошення ресурсів. Підприємствам з обмеженим фінансовим потенціалом необхідно розширювати діяльність послідовно: спочатку проекти з низькою капіталомісткістю (виробництво нішевих культур, ягідництво, зелена енергетика малої потужності), далі — інвестиційно складні, такі як переробка. Такий підхід дозволяє уникнути критичних помилок та забезпечити стійкий розвиток.

Стратегія страхування ризиків полягає у використанні інструментів ринкового та виробничого страхування для захисту від волатильності цін, несприятливих погодних умов, інших ризиків. Хеджування цінових ризиків через ф'ючерсні контракти, страхування врожаю, майна дозволяє зменшити потенційні збитки від реалізації загроз. У 2023–2024 рр. в Україні відновлено агрострахування із залученням міжнародних перестрахових компаній. Це дозволяє аграріям захистити себе від втрат через погодні ризики, а у

перспективі — навіть від воєнних ризиків (згідно з ініціативами Світового банку). Формування резервних фондів створює додатковий буфер фінансової стійкості.

Стратегія адаптивного планування передбачає розробку гнучких планів розвитку з можливістю швидкої корекції в разі зміни зовнішніх умов. Стратегія адаптивного та сценарного планування полягає у тому, що підприємства розробляють кілька сценаріїв розвитку: базовий, оптимістичний та кризовий, з урахуванням можливих атак на інфраструктуру, блокування логістики, коливань цін. Застосування сценарного менеджменту дозволяє мінімізувати втрати у періоди невизначеності. В умовах високої невизначеності, спричиненої геополітичними ризиками та нестабільністю регулювання, жорсткі довгострокові плани можуть виявитися неефективними. Сценарне планування, регулярний моніторинг зовнішнього середовища, формування альтернативних варіантів дій підвищують адаптивність підприємства до змін.

У результаті проведеного SWOT- і TOWS-аналізу визначено, що диверсифікація є ключовим напрямом стратегічного розвитку аграрних підприємств України в умовах воєнного стану та періоду повоєнного відновлення. Її значення значно зростає внаслідок руйнування інфраструктури, нестабільності логістики, змін ринкової кон'юнктури, необхідності адаптації до європейських стандартів, а також активізації міжнародних програм підтримки.

Запропонована система агресивних, конкурентних, консервативних та захисних стратегій забезпечує теоретичне та методичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо диверсифікації аграрних підприємств. Реалізація диверсифікаційних стратегій на основі TOWS-матриці сприятиме формуванню стійких бізнес-моделей аграрних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах високих ризиків та невизначеності, а також забезпечувати внесок у повоєнний розвиток, продовольчу безпеку та сталий розвиток сільських територій України.

Таким чином, теоретико-методичні аспекти диверсифікації аграрних підприємств охоплюють широкий спектр концептуальних підходів, методологічних принципів, практичних механізмів реалізації. Стратегічний аналіз на основі SWOT-методології та формування матриці TOWS дозволяють систематизувати фактори впливу на диверсифікацію та розробити обґрунтовані стратегічні рекомендації. Диверсифікація як стратегія розвитку та форма організації виробництва має значний потенціал для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, реалізації принципів сталого розвитку сільського господарства та сільських територій.

ВИСНОВКИ

Диверсифікація як стратегія розвитку та форма організації виробництва має значний потенціал для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, забезпечення їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, реалізації принципів сталого розвитку сільського господарства та сільських територій.

Дочірнє підприємство (ДП) «Умань-Агро» є одним із провідних суб'єктів аграрного виробництва Черкаської області, здійснюючи господарську діяльність на території шести населених пунктів Уманського району, зокрема сіл Гереженівка, Томашівка, Максимівка, Ропотуха, Собківка та Синиця.

Аналіз ресурсного потенціалу дочірнього підприємства «Умань-Агро» свідчить про наявність сприятливих передумов для диверсифікації виробничої діяльності. Незважаючи на скорочення земельного банку, підприємство демонструє високу ефективність використання наявних ресурсів, що проявляється у зростанні капіталовіддачі, прискоренні обігу оборотних засобів, суттєвому збільшенні доходу та прибутку. Високий рівень рентабельності та наявність значного обсягу чистого прибутку створюють фінансові можливості для інвестування у диверсифікаційні проекти, спрямовані на розширення асортименту продукції, розвиток переробки, впровадження енергетичних технологій, освоєння нових ринків збуту.

Аналіз структури посівних площ свідчить про суттєві зміни у диверсифікації рослинницької галузі ДП «Умань-Агро». У 2019 році підприємство вирощувало одинадцять видів сільськогосподарських культур, що забезпечувало високий рівень диверсифікації виробництва. Проте протягом наступних років спостерігалася тенденція до зосередження на обмеженій кількості культур. У 2023 році підприємство культивувало лише шість основних культур, що свідчить про зниження рівня диверсифікації та переорієнтацію на виробництво найбільш ліквідних та рентабельних видів

продукції. Динамічні зміни у структурі посівів відображають реакцію підприємства на зовнішні виклики, зокрема на логістичні обмеження, воєнні ризики та зміни у ціновій кон'юктурі. Водночас зростання площі кормових культур з 6,8 % до 11,3 % свідчить про орієнтацію підприємства на забезпечення власної кормової бази для галузі тваринництва, що є проявом вертикальної диверсифікації.

Галузь тваринництва у дочірньому підприємстві «Умань-Агро» представлена підгалуззями молочного та м'ясного скотарства, що забезпечує певний рівень диверсифікації.

Аналіз структури доходу (виручки) від реалізації продукції підтверджує домінуючу роль галузі рослинництва у ДП «Умань-Агро», яке у 2023 році забезпечило 79 % загального доходу підприємства. Найбільшу частку в структурі виручки займають зернові (40,6 %) та соняшник (26,3 %), тоді як роль сої нівелювалася. Показовим є внесок ріпаку, який у 2023 році забезпечив 12,1 % загальних надходжень. Коливання частки зерна у структурі доходу пов'язане зі змінами цін реалізації та обсягів виробництва окремих зернових культур. Зниження частки зерна у 2021 та 2023 роках компенсувалося зростанням доходу від реалізації технічних культур, зокрема соняшнику та ріпаку, що свідчить про ефективну диверсифікацію ринкових ризиків. Тваринництво формує близько 21 % виручки, причому левову частку тут складає реалізація молока (19,7 %), тоді як виручка від реалізації живої маси ВРХ скоротилася до 1,1 %.

У 2019 році підприємство реалізовувало дев'ять основних видів продукції, що забезпечувало достатньо високий рівень диверсифікації – значення коефіцієнта диверсифікації становило 0,651. Наявність у складі виручки доходу від реалізації зерна, сої, соняшнику, ріпаку, гірчиці, а також продукції скотарства свідчила про багатогалузеву орієнтацію виробництва. Проте протягом наступних років спостерігалось скорочення номенклатури продукції внаслідок відмови від вирощування малорентабельних культур. Відповідно рівень диверсифікації діяльності у підприємстві до 2022 року

знижувався і досяг найменшого за аналізований період значення – 0,493.

У 2023 році ДП «Умань-Агро» реалізовувало шість основних видів продукції, але при цьому частка зернових культур та соняшнику у структурі доходу суттєво зменшилась порівняно із 2022 роком за рахунок відновлення виробництва і реалізації ріпаку, що призвело до зростання коефіцієнта диверсифікації до 0,685. Зосередження виробництва на обмеженій кількості високорентабельних культур, з одного боку, дозволило підприємству підвищити економічну ефективність діяльності, проте, з іншого боку, підвищило ризикованість господарської діяльності через зростання залежності від кон'юнктури ринків окремих культур, особливо в умовах воєнного стану, коли логістичні та ринкові ризики суттєво зростають.

Стратегічний аналіз диверсифікації діяльності аграрних підприємств вимагає системного підходу до оцінки внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів впливу. Методологічним інструментом такого аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони диверсифікації, можливості розвитку та потенційні загрози. На основі SWOT-аналізу сформовано матрицю TOWS, яка дозволяє не лише систематизувати SWOT-фактори, а й перетворити їх у конкретні стратегічні рішення. Матриця TOWS передбачає чотири групи стратегій: агресивні стратегії, що використовують сильні сторони для реалізації можливостей; конкурентні стратегії, що використовують сильні сторони для нейтралізації загроз; консервативні стратегії, що компенсують слабкі сторони через використання можливостей; захисні стратегії, що мінімізують слабкі сторони та уникають загроз. Реалізація диверсифікаційних стратегій на основі TOWS-матриці сприятиме формуванню стійких бізнес-моделей аграрних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах високих ризиків та невизначеності, а також забезпечувати внесок у повоєнний розвиток, продовольчу безпеку та сталий розвиток сільських територій України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебедева В. В. Розвиток теорії диверсифікації в аграрній економіці. Агросвіт. 2013. № 24. С. 33–38.
2. Збарський В. К., Єременко Д. В. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. Економіка АПК. 2016. № 10. С. 17–22.
3. Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 21–22. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80>
4. Кухар О. В., Крюкова І. О., Руденко С. В. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 24–28. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-3>
5. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
6. Ansoff I. H. Corporate Strategy (Revised edition). New York: Penguin Books. 1987.
7. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press. 1998.
8. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1689>
9. Ткачук В. І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2012. 39 с.
10. Томілін О. О. Диверсифікація в системі управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Агросвіт. 2013. № 6. С. 10–13.
11. 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.
12. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. Pearson Education, 2010, 637 p.
 13. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2007. 429 с.
 14. Калетнік Г. М., Гончарук І. В., Ємчик Т. В., Лутковська С. М. Аграрна політика та земельні відносини : підручник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 307 с.
 15. Barman A., Saha P., Patel S., Bera A. Crop Diversification an Effective Strategy for Sustainable Agriculture Development. *Sustainable Crop Production-Recent Advances*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.102635>
 16. Berry C. H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*. 1971. № 14. P. 371–383.
 17. Chandler A. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge : Harvard University Press, 1990. 580 p.
 18. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств аграрного комплексу: підручник [Текст] К.: КНЕУ, 2013. 779 с.
 19. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891>.
 20. Горогоцька Н. І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2016. 185 с.
 21. Ilchuk M., Nikitchenko S., Sytnyk O., Pavlenko V. Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the postwar period. *Економіка АПК*. 2023. Випуск 30. № 4. С. 25-35.
 22. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82.

23. Кривицька Н.Ю., Громова А.С. Стратегія диверсифікації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gromova.pdf.
- 24.
25. Лагодієнко В.В., Денисюк Т.В., Печка С.С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. No2. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.100.106>
26. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2016. №6. С. 37–49.
27. Негрей М. В., Тараненко А. А. Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>. (
28. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Economics*. 2021. № 6(58). С. 62-68.
29. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58-67.
30. Олійник О.О. Фінансова стратегія аграрного підприємства: теоретичний аспект розробки та моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 26-31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf.
31. Онисько С.М., Рубай О.В. Формування оборотних засобів і джерел їх фінансування сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2012. №9. С. 33-36.
32. Онищенко О. А., Петрик В. А. Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Випуск 1(03). С. 66-72.
33. Опаленко А. М., Коломицева О. В. Стратегія диверсифікації виробництва як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Збірник*

наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 50. С. 102-114.

34. Панюк, Т. П., Лукомська О. І. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. Економічний форум. 2016. № 1. С. 189-197.

35. План Відновлення України [Електронний ресурс]. URL: <https://recovery.gov.ua>

36. Печка С.С. Теоретичні аспекти стратегічної диверсифікації діяльності аграрного підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7 № 2. С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-12>

37. Печка С.С. Вплив диверсифікації сільськогосподарського виробництва на процеси раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 4. С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-9>

38. Печка С.С. Концепція управління ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 4. С. 427-433.

39. Прилуцький А. М., Герасимчук В. Г. Диверсифікація підприємницької діяльності як інструмент зростання прибутковості підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 11/2. С. 17-20.

40. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

41. Россоха В. В. Диверсифікація аграрного бізнесу на засадах глибокої переробки сировини / Россоха В. В., Нечипоренко О. М. // Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. - [Підрозділ] 4.3. - С. 254-266.

42. Свиноус І.В., Сатир Л.М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки. 2015. № 8. С. 66-70.
43. Соротяга М. С., Таран О. М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 3(66). С. 90-96.
44. Трофименко К. В. Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Том 2. № 19. С. 223-234.
45. Чукіна І.В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 35. С. 80-85.