

УДК 338.1

А. О. Сітковська,  
д. е. н., професор кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>  
М. А. Полегенька,  
к. е. н., доцент кафедри економіки,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>  
Д. В. Бородей,  
здобувач групи МгЕКз-1-22,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0897-7144>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.2.111

# ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ЯК НАПРЯМОК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

A. Sitkovska,  
Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University  
M. Polehenka,  
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University  
D. Borodey,  
Student, group MrEKz-1-22, Dnipro State University of Agrarian and Economics

## DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AS A DIRECTION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRARIAN ENTERPRISE

**В статті розкривається сутність диверсифікації виробництва. Розглянуто системний підхід у аналізі диверсифікації, що складається з обліку концептуальних підходів до її визначення; виділенні її стратегій і напрямків та взаємозв'язку цих складових в єдину систему взаємодій для забезпечення управлінням диверсифікацією. Визначені фактори, які необхідно враховувати при формуванні диверсифікації, основними є фінансовий стан, рівень інтеграції та кооперації, періоди життєвого циклу підприємства, навколишнє природне середовище, місце розташування виробництва відносно міст тощо. Висвітлені труднощі, які виникають при переході на диверсифікаційні види підприємницької діяльності. Зазначені напрямки, з урахуванням міжнародного досвіду, диверсифікації діяльності аграрних підприємств, до яких належать внутрішньогосподарська переробка, надання сільськогосподарських послуг, агротуризм, виробництво екологічно-чистої продукції чи рідкісної аграрної продукції тощо. Вдала диверсифікація діяльності дасть можливість отримати синергетичний ефект, досягти довгострокового конкурентоспроможного розвитку та підвищити економічну ефективність діяльності аграрних підприємств.**

*The article reveals the essence of diversification of production. The system approach is considered in the analysis of diversification, consisting of taking into account various conceptual approaches to its definition; highlighting its strategies and directions and interconnection of these components into a single system of interactions to ensure the management of diversification at different levels. As a result, this allows you to take into account the peculiarities of the implementation of diversification and the tiering of the existing tasks that need to be solved during its implementation. The reasons that lead to the development of diversification of the activities of the agricultural enterprise are highlighted. The factors that must be taken into account in the formation of diversification are the main financial condition, the level of integration and cooperation, the periods of the life cycle of the enterprise and the environment, the location of production relative to cities, etc. In agriculture, one of the main factors may include the factor of increased risk of natural and climatic conditions.*

*Disclosed difficulties that arise in the transition to diversifying types of business, namely: the need to conduct marketing research in the markets of diversified products, which requires investment of additional funds; training of personnel capable of servicing new technological lines, which is not always possible due to the lack of relevant information and consulting structures; difficulties with the search for an investor and difficulties with the sale of new types of products. These areas, taking into account international experience, diversification of activities for agricultural enterprises. Which include domestic processing, provision of agricultural services, agritourism, production of environmentally friendly products or rare agricultural products (decorative and reproductive gardening, breeding of ornamental species of animals and birds, floriculture, cultivation of medicinal herbs, production of spices, etc.). When conducting a diversification strategy, there may be a number of problems that arise before the leadership of agricultural enterprises. So, when choosing an internal growth strategy (diversification within the enterprise), the challenges for managers are new types of activities, sometimes almost unrelated to each other, which makes management between departments more complicated and there is a need for the ability to effectively redistribute resources. At the same time, there may be a decrease in the efficiency of management activities due to the emergence of new responsibilities or tasks for management.*

*Consequently, successful diversification of activities will give an opportunity to obtain a synergetic effect, achieve long-term competitive development and increase the economic efficiency of agricultural enterprises.*

*Ключові слова: диверсифікація, фактори, стратегія, аграрне підприємство, виробництво.  
Key words: diversification, factors, strategy, agricultural enterprise, production.*

## ВСТУП

Динамічність розвитку аграрних підприємств, зміни в їх цілях, методах і напрямках конкурентної поведінки зумовлюють різке зростання значимості наявності у підприємств ефективних стратегічних векторів розвитку як основного фактору конкурентоспроможного функціонування на ринку. Стратегічні орієнтири ефективні за умов їх конструктивної спрямованості і адекватні щодо постійних змін ринкових умов і можливостей, які ґрунтуються на аналізі внутрішніх і зовнішніх можливостей діяльності аграрного підприємства. В цих умовах завданням ефективною протидії конкурентам, вибору оптимальної конкурентної поведінки аграрними підприємствами є все більш гострими і нагальними. Зростає потреба у нових підходах до пошуку і прийняття найбільш ефективних управлінських рішень, що дозволили б вітчизняним аграрним підприємствам детально аналізувати фактори формування конкурентних переваг, формувати і реалізовувати ефективні стратегії конкурентної поведінки. Саме диверсифікацію можна розглядати як один із напрямів підвищення ефективності і конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Дослідженням сутності диверсифікації, її оцінкою, напрямками в стратегічному розвитку підприємств займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Найбільш значний вклад в цьому напрямку внесли В. Андрійчук, І. Ансоффа, М. Багорка, О. Варченко, Г. Гольдштейн, М. Горт, Н. Добрянська, В. Зіновчук, Т. Зінчук, М. Малік, В. Россоха, В. Ткачук, Г. Черевко, І. Хорунжий, В. Юрчишин та інші. Праці науковців зосередженні на питаннях аналізу і оцінки диверсифікації, проблемам і особливостям управління диверсифікованим підприємством. Однак деякі питання в дослідженні диверсифікації є недостатньо висвітленими, що й зумовили мету наукового дослідження розкриття диверсифікації виробництва, як напрямку стратегічного розвитку аграрних підприємств, оскільки реалізація стратегії диверсифікації є складним і трудомістким процесом.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови розвитку аграрного сектору економіки все відчутніше зазнають дії впливу негативних факторів як внутрішніх, так і зовнішніх. Нестабільність ринкового попиту, складна геополітична ситуація та від-

сутність послідовної аграрної політики ускладнюють можливість аграрних підприємств планувати свою виробничу діяльність на довгостроковий період, не забезпечують сталий розвиток підприємств галузі та примушують до пошуку альтернативи вже існуючій спеціалізації. Особливу вагу в цьому контексті має диверсифікація діяльності аграрних підприємств, яка в умовах критичних ситуацій відкриває нові можливості для розширення асортименту продукції, зміни напрямку діяльності та впровадження нових видів виробництва з метою підвищення ефективності аграрного виробництва.

В сучасній науковій дослідженні диверсифікацію пов'язують, здебільшого, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. Поняття "диверсифікація" у "Економічній енциклопедії" трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [3]. Виокремлюється інший вектор дослідження цієї категорії, який розглядає диверсифікацію як "один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох невзаємопов'язаних або обслуговуваних виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг" [4], що є більш поширеним при аналізі цієї категорії.

Заслужує на увагу підхід, розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку, щодо визначення диверсифікації. Згідно з ним диверсифікація розглядається на рівні діяльності господарств і розуміється як диференціація їх видів діяльності [9]. Особливість даного підходу полягає в тому, що він охоплює різноманіття всіх видів діяльності, які можна розвивати в сільській місцевості залежно від впливу різних факторів — природних ресурсів, місця розташування, характеру діяльності.

Системний підхід у аналізі диверсифікації складається з обліку різноманітних концептуальних підходів до її визначення; виділенні її стратегій і напрямків та взаємозв'язку цих складових в єдину систему взаємодії для забезпечення управління диверсифікацією. В результаті це дозволяє враховувати особливості реалізації диверсифікації і багаторівневості наявних завдань, які необхідно вирішувати при її здійсненні.

Потреби у диверсифікації діяльності аграрних підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами агровиробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки. У ЄС диверсифікація аграрної економіки виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень зайнятості населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності. Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергійний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в агросфері, що дасть можливість отримання стабільних доходів в умовах сезонності та повне використання ресурсів, доцільністю повного використання мобільних і стаціонарних енергомашин

(тракторів, комбайнів, обладнання для переробки сировини тощо) [7].

Орієнтація на диверсифікаційну структуру агробізнесу зумовлює необхідність урахування таких факторів, як фінансовий стан, рівень інтеграції та кооперації, періоди життєвого циклу підприємства й навколишнє природне середовище. Фінансово стійкі аграрні підприємства, як правило, диверсифікують виробництво на основі розширення сфер підприємницької діяльності, що характерно, наприклад, для вертикально-інтегрованих птахівничих підприємств, які орієнтуються на власне виробництво кормів та поглиблену переробку продукції.

Враховуючи, що в країні переважає виробництво продукції рослинництва з монокультурами у сівозміні, диверсифікація в цій галузі дозволить знизити ризики, пов'язані з виробництвом однієї чи двох культур; будуть створені умови для більш швидкого реагування до змін ринкової кон'юнктури (у межах специфіки аграрного виробництва); розширення наявних ринків і вихід на нові аграрні ринки тощо.

Особливостями диверсифікації виробництва (особливо галузі рослинництва) виступає фактор підвищеного ризику природно-кліматичних умов. Зміни в кліматичних умовах — проливні дощі, посуха, пізня осінь та інші, можливо знизити чи мінімізувати за рахунок диверсифікації. Навколишнє природне середовище — один із важливих факторів, який враховується у виборі диверсифікованих видів агропідприємницької діяльності, оскільки природні ресурси є основою для її розвитку. Водночас, перехід на диверсифікаційні види підприємницької діяльності супроводжується певними труднощами: необхідністю проведення маркетингових досліджень на ринках диверсифікованих продуктів, що вимагає вкладення додаткових коштів; підготовки кадрів, які спроможні обслуговувати нові технологічні лінії, що не завжди можливо внаслідок відсутності відповідних інформаційно-консалтингових структур; труднощі з пошуком інвестора та складнощі зі збутом нових видів продукції [2]. При виборі відповідних напрямків крім зазначених факторів (природно-кліматичних особливостей місцевості, виробничому і технологічному потенціалу аграрного підприємства), слід враховувати місце розташування виробництва відносно міст. Так, значна віддаленість може спровокувати певні труднощі та обмеження при проведенні диверсифікації.

Основними напрямками диверсифікації діяльності для аграрних підприємств є перехід на виробництво продукції за стандартами екологічності або рідкісної аграрної продукції: агротуризм, декоративне та репродуктивне садівництво, розведення декоративних видів тварин та птахів, квітникарство, вирощування лікарських трав, виготовлення спецій тощо. Отже, господарства, забезпечуючи товарне виробництво, мають змогу підкорити нові або неосвоені ніші ринку країни [6].

Вітчизняним аграрним підприємствам також доцільно враховувати досвід зарубіжних країн США, Китаю, Європейського Союзу, в яких уже успішно реалізовані програми підтримки несільськогосподарських видів діяльності, зокрема це надання субсидій, для погашення кредиту, що був наданий для створення переробних підприємств. Країни ЄС активно проводять

Спільну аграрну політику, що надає можливість не тільки зберігати фермерство, як основну форму господарювання, розвивати і поглиблювати мультифункціональну роль аграрного виробництва на засадах диверсифікації. Для прикладу, найпоширенішим видом диверсифікації у Польщі є агротуризм та роздрібна торгівля через зареєстровані фермерські магазини й кіоски та надання інших видів послуг [1]. У Німеччині розглядається диверсифікація в сільському господарстві за такими напрямками як: внутрішньогосподарська переробка, надання сільськогосподарських послуг, послуги утримання коней, збереження й підтримка ландшафтів та екскурсії по ним тощо [8].

В цьому зв'язку перед аграрними підприємствами при проведенні стратегії диверсифікації діяльності може виникати ряд проблем, які виникають перед керівництвом [5]. Так, при виборі стратегії внутрішнього зростання (проведення диверсифікації в межах підприємства) викликами для керівників є нові види діяльності, інколи майже не пов'язані один з одним, що робить управління між підрозділами більш складним і виникає потреба у вмінні ефективно перерозподіляти ресурси. Водночас може відбутися зниження ефективності управлінської діяльності за рахунок появи нових обов'язків чи завдань перед керівництвом.

## ВИСНОВОК

Отже, диверсифікація діяльності є основою стратегічного розвитку агропромислового виробництва, що дозволяє найбільш повно і раціонально використовувати свої ресурси та виробничий потенціал, розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва продукції. Вона стабілізує діяльність, аграрне підприємство стає більш стійким щодо кризових ситуацій та у нього з'являється можливість вкладання капіталу у більш прибуткові галузі.

Диверсифікація виробництва в сільському господарстві може здійснюватися як у вигляді організації виробництва продукції нових галузей рослинництва і тваринництва, розвитку переробки, складського господарства, так і за рахунок інших галузей, наприклад, сфери послуг, туризму тощо. Слід враховувати, що диверсифікація виробництва в сільському господарстві має особливо велике значення, що пов'язане з високими ризиками ведення діяльності в галузі, зумовлене тісним зв'язком її результатів від природно-кліматичних умов, ресурсної складової тощо.

Таким чином, вдала диверсифікація діяльності дасть можливість отримати синергетичний ефект, досягти довгострокового конкурентоспроможного розвитку та підвищити економічну ефективність діяльності аграрних підприємств.

### Література:

1. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. Науковий вісник міжнародного Гуманітарного університету. 2013. № 6. С. 85.
2. Вініченко І.І., Сітковська А.О., Горнюк Д.І. Особливості управління економічними результатами діяль-

ності аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 20. С. 4—8.

3. Економічна енциклопедія: У 3т. За ред. С. В. Мо-черний. Київ: ВУ Академія. 2002. 952 с.

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

5. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104)

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

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

8. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (2019): B&B Agrar, die Zeitschrift für Bildung und Beratung: Diversifizierung stärken. Neue Ideen für den Betrieb. Jahrgang 72, Ausgabe 4 — 2019.

9. OECD. The role of agriculture and farm household diversification in the rural economy: evidence and initial policy implications. URL: <http://www.oecd.org/agriculture/44559905.pdf>

### References:

1. Bakhchyvanzhy, L.A. (2013), "Diversification of agricultural enterprises as a strategy for managing socio-economic development", *Naukovyj visnyk mizhnarodnoho Humanitarnoho universytetu*, vol. 6, pp. 85.

2. Vinichenko, I.I. Sitkovs'ka, A.O. and Hornyuk, D.I. (2023), "Peculiarities of managing the economic results of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 4—8.

3. Mochernyj, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]*, VU Akademiia, Kyiv, Ukraine.

4. Ivchenko L. (2016), "Diversification of enterprise activity as the main stimulus of its economical growth", *Mizhnarodnyj zbirnyk nauk. prats'*, vol. 1, pp. 101.

5. Kadyrus, I.H. (2014), "Enterprise competitiveness and factors affecting it", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104) (Accessed 05 Jan 2024).

6. Makarenko, M.V. (2010), "Technology of managing the international competitiveness of the enterprise", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 114.

7. Chumak, R.M. (2012), "Diversification as an important condition for sustainable functioning of agricultural enterprises and development of rural areas", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 9, pp. 41.

8. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) (2019), *B&B Agrar, die Zeitschrift für Bildung und Beratung: Diversifizierung stärken. Neue Ideen für den Betrieb*, vol. 72, no. 4.

9. OECD (2023), "The role of agriculture and farm household diversification in the rural economy: evidence and initial policy implications", available at: <http://www.oecd.org/agriculture/44559905.pdf> (Accessed 05 Jan 2024).

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2024 р.*