

Нікітченко Сергій, Степура Людмила. Методичні підходи до формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 64-73.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-7>

УДК 338.33:005.21:338.432(477)
JEL Classification Q12, L10, P42

Нікітченко Сергій

к.е.н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

E-mail: sanik02@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1940-4788

Степура Людмила

методист

Науково-методичний центр вищої та передвищої фахової освіти
м. Київ, Україна

E-mail: ludmila.stepura@gmail.com

ORCID 0000-0001-9000-3907

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах господарювання в аграрній сфері активізувався пошук підходів, методів і способів прискорення розвитку аграрної економіки на основі використання переваг диверсифікації. Очевидно, що орієнтація до використання ефектів диверсифікації виробничої діяльності у сільськогосподарському виробництві вимагає налагодження систематичного моніторингу чинників середовища їх функціонування та вектору їх впливу на зростаючу динаміку обсягів виробництва та стійкості корпоративних структур.

Методи. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові й спеціальні методи пізнання явищ і процесів у сфері економіко-господарської діяльності підприємств, зокрема: системний підхід – при вивченні зв'язків між явищами і процесами в системі забезпечення диверсифікованого розвитку; порівняльний – для оцінювання ефективності діяльності та зіставлення рівнів диверсифікації виробництва аграрної продукції; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні напрямів диверсифікації виробництва; метод аналізу портфелю активів, імітаційне моделювання – для обґрунтування виробничої програми підприємства; діалектичний та абстрактно-логічний – при здійсненні теоретичних узагальнень, формулюванні висновків.

Результати. Для формування стратегії диверсифікації доцільно враховувати вплив складових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств, рівень використання ними виробничого потенціалу та економічні ризики, які супроводжують їхню діяльність. При ідентифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств нами оптимізовано їх склад та запропоновано систему показників, яка об'єднана в дві групи: сукупний потенціал і господарський ризик.

З використанням економіко-математичних методів визначено, що до першого кластеру увійшли адміністративні райони Київської області, де економічні умови функціонування суб'єктів господарювання є найпривабливішими для господарювання багатопрофільних сільськогосподарських підприємств; для другого кластеру характерним є середній рівень привабливості; третій кластер утворено із найменш привабливих або ризикованих районів для ведення сільськогосподарського виробництва та розвитку диверсифікації.

Перспективи. Членство України в ЄС буде вимагати нових підходів до оцінки спеціалізованих регіонів України, використовуючи кластерний підхід, що забезпечать високий рівень окупності вкладених інвестицій, в

тому числі і у вигляді державної та регіональної підтримки, яка суттєво підвищить рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників та переробників сільськогосподарської продукції. Все це потребуватиме наших подальших досліджень.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, сільськогосподарське виробництво, ризик, виробнича діяльність.

Вступ.

У сучасних умовах господарювання в аграрній сфері активізувався пошук підходів, методів і способів прискорення розвитку аграрної економіки на основі використання переваг диверсифікації. Очевидно, що орієнтація до використання ефектів диверсифікації виробничої діяльності у сільськогосподарському виробництві вимагає налагодження систематичного моніторингу чинників середовища їх функціонування та вектору їх впливу на зростаючу динаміку обсягів виробництва та стійкість корпоративних структур.

На сьогодні сільське господарство відчуває прояв негативних чинників унаслідок недостатньої дієвості його державної підтримки, високої ризиковості, орієнтації сільськогосподарських товаровиробників у виробничій діяльності до монокультури та ін., що вимагає обґрунтування комплексу організаційно-економічних заходів та інструментів щодо його адаптації до умов середовища функціонування.

Окрім цього, така ситуація зумовлює низьку привабливість сільського господарства для інвесторів, як наслідок, недостатні можливості щодо впровадження новітніх технологій та інноваційних розробок, без яких забезпечити високу прибутковість практично неможливо. Зазначимо, що це знижує також можливості щодо використання переваг диверсифікації в сільськогосподарському виробництві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Окремі питання, пов'язані із формуванням теоретико-методологічних засад розвитку різних аспектів процесу диверсифікації діяльності, у тому числі й аграрних підприємств, розглянуто у працях вітчизняних науковців: В. Андрійчука, І. Баланюка, А. Гуторова, Н. Добрянської, В. Зіновчука, Т. Зінчук, М. Корінка, Н. Куцмус, М. Кропивка, М. Маліка, О. Маслака, О. Могильного, В. Россохи, В. Ткачука, Г. Черевка, І. Хорунжого, В. Юрчишина та інших. Проте, швидкоплинні процеси, які спостерігаються в зовнішньому середовищі функціонування сільськогосподарських підприємств, вимагають розробки теоретико-методичних підходів до формування стратегічних напрямів диверсифікації їх виробничо-господарської діяльності.

Мета.

Метою дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів диверсифікації виробничо-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в сфері агробізнесу.

Методологія дослідження.

Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові й спеціальні методи пізнання явищ і процесів у сфері економіко-господарської діяльності підприємств зокрема: системний підхід – при вивченні зв'язків між явищами і процесами в системі забезпечення диверсифікованого розвитку; порівняльний – для оцінювання ефективності діяльності та зіставлення рівнів диверсифікації виробництва аграрної продукції; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні напрямів диверсифікації виробництва; метод аналізу портфелю активів, імітаційне моделювання – для обґрунтування виробничої програми підприємства; діалектичний та абстрактно-логічний – при здійсненні теоретичних узагальнень, формулюванні висновків.

Результати.

Інструментарій диверсифікації виробництва для підприємств аграрної сфери набуває

особливого значення, оскільки дає змогу без додаткових інвестицій модернізувати виробництво, розширити номенклатуру продукції, виходити на нові ринки збуту і тим самим підвищувати свою конкурентоспроможність на існуючих і нових ринках. Встановлено, що характер діяльності диверсифікованих підприємств та об'єднань, їх подібність і відмінності зумовлені в основному двома групами факторів. Дія першої пов'язана із техніко-технологічними особливостями виробленої продукції, друга – залежить від характеру попиту на продукцію.

Для господарств корпоративного сектору аграрної економіки найбільш чітко простежується тенденція багатогалузевого сільськогосподарського профілю. В умовах реструктуризації суб'єктів підприємницької діяльності в сфері агробізнесу необхідно розробити ефективні механізми управління поставками сільгосптехніки, запасних частин і надання сервісних послуг на основі сучасних інформаційних технологій [1]. Водночас, реалізація вертикальної інтеграції та диверсифікації дозволяє конкурувати у межах ринку, використовуючи стратегії цінового лідерства, диференціації та фокусування.

Іншим шляхом є диверсифікація діяльності аграрних підприємств, розвиток яких зазвичай включає в себе три основні етапи: концентрація на одному бізнесі на одному ринку; вертикальна інтеграція або експансія до лідерства в основному бізнесі; диверсифікація шляхом вкладення інвестицій в інші види бізнесу. Однак при цьому необхідно врахувати «закон» зменшення відшкодувань при підвищенні «рівня диверсифікації». Після досягнення деякої точки диверсифікація призводить до зниження доходів на одиницю вкладеного капіталу, оскільки передусім використовуються найбільш прибуткові можливості, а залишаються менш прибуткові, що обмежує можливість росту підприємства.

Вертикальна інтеграція є методом, яким аграрні підприємства створюють свої вхідні етапи технологічного ланцюга або вихідні її етапи. Відомо, що підприємство використовує вертикальну інтеграцію для посилення конкурентної позиції на ринку на основі економії у витратах; відходу від ринкової вартості в інтегрованих виробництвах; покращення контролю якості; захисту власної технології. Однак для вертикальної інтеграції характерними є певні недоліки: високі витрати; втрати при зміні технології; втрати при непередбачуваності попиту, знизити які можливо на основі диверсифікації.

Диверсифікація може здійснюватися такими шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуризацію; передачу компетенцій стратегічним зонам господарювання; поділ функцій або ресурсів. Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті самі функції, що й фондовий ринок [2].

Для підприємств із кількісно обмеженими видами продукції максимізація прибутку означає, що воно ефективно функціонує у межах сегменту ринку на основі стратегії цінового лідерства, диференціації та фокусування, які також передбачають вертикальну інтеграцію для набуття стратегічних переваг у збуті або постачанні. Іншим напрямом стійкого розвитку аграрних підприємств є диверсифікація діяльності. Водночас ці напрями, на нашу думку, не повинні розглядатися як альтернативи.

Досвід переконує, що між диверсифікацією та спеціалізацією необхідно знайти баланс, який зумовлює розвиток диверсифікації як перспективний. У цілому стратегія диверсифікації виробничої діяльності підприємства є основою розвитку видів виробництва, розширення асортименту в межах одного сільськогосподарського підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності.

Основою диверсифікації є портфельна стратегія, яка визначає поєднання (комбінацію) різних областей аграрної сфери, у яких підприємство буде орієнтуватися на досягнення цілей розвитку [3]. Для більшості товаровиробників характерною є диверсифікація, що ґрунтується на спеціалізації (ключовій компетенції), що пов'язано із переважаючою формою внутрішнього розвитку. У даному контексті під ключовою компетенцією слід розуміти взаємопов'язаний набір навиків, здібностей, технологій, які формують унікальність діяльності. Саме ключові компетенції дозволяють

досягти стійкої конкурентної переваги на ринку і стати ядром диверсифікації.

Оскільки диверсифіковане підприємство використовує сукупність окремих видів діяльності, то формування стратегії потребує аналізу більш широкої інформації, ніж при розробці стратегії одного виду діяльності. На диверсифікованому підприємстві розробляють багатогалузевий план стратегічних дій для окремих видів бізнесу, які конкурують у різних економічних умовах, на відміну від підприємств із одним видом бізнесу [4].

Підприємство, яке має стійку конкурентну позицію на швидкозростаючому ринку, може розглянути кілька варіантів, серед яких економічно привабливим у короткостроковому періоді є продовження концентрації в одному виді бізнесу. З урахуванням високих темпів росту галузі доцільно забезпечити утримання та збільшення своєї частки ринку, а також подальше підвищення компетентності та вкладення інвестицій, необхідних для посилення ринкової позиції.

В окремих випадках можна розглядати можливості вертикальної інтеграції, якщо вона сприятиме посиленню конкурентної позиції. У подальшому, темп росту галузі почне уповільнюватися, тому доцільно буде розглянути стратегію диверсифікації для розподілу ризику та перенесення досвіду і знань у споріднені види бізнесу. Вважаємо, що процес диверсифікації є частково функцією конкурентної позиції підприємства, а частково функцією реалізації можливостей в освоєній галузі. Складно визначити момент, коли підприємства, що належать до однієї галузі, повинні розпочинати проєкт диверсифікації.

Процеси диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств зумовлені відмінностями економічних і природних умов, які визначають розміри посівних площ, структуру поголів'я, спеціалізацію, а також впливають на фінансові результати роботи господарств і привабливість для потенційних інвесторів. У сукупності це вимагає формування відповідної системи стратегічного й тактичного управління складними системами.

При формуванні стратегії диверсифікації виробництва підприємству необхідно враховувати вплив складових факторів зовнішнього середовища, значна частина яких обмежена територіальним економічним простором і природними факторами. Їх комплексний вплив визначається як сукупність, обмежуючих розвиток, параметрів, так і система, яка має перспективи.

Очевидно, що потенційні можливості аграрних підприємств щодо реалізації програми диверсифікації виробництва визначаються регіональними факторами їх функціонування та рівнем розвитку агровиробництва на території адміністративного району. З метою обґрунтування напрямів диверсифікації виробничої діяльності підприємства необхідно насамперед дослідити регіональні особливості розвитку аграрних товаровиробників, рівень використання ними виробничого потенціалу та економічні ризики, які супроводжують їхню діяльність [5]. Результати аналізу повинні стати основою для узгодження стратегічних пріоритетів розвитку аграрної сфери на конкретній території та стратегічних цілей розвитку окремих підприємств галузі.

Відсутність розробленої стратегії на рівні території, а також цілеспрямованих дій щодо її реалізації з боку відповідних органів влади, є факторами, які негативно впливають на функціонування багатопрофільного підприємства. У зв'язку з цим одним із основних завдань управління підприємством є узгодження стратегічних пріоритетів розвитку всіх суб'єктів економічних відносин.

Стратегічною програмою розвитку сільського господарства країни передбачено підвищення рівня виробництва конкурентоспроможних видів продукції тваринництва і рослинництва з дотриманням санітарних та фіто-санітарних норм, забезпечення активного розвитку в напрямі модернізації виробничих і технологічних процесів, розвиток інтеграційних зв'язків між товаровиробниками і переробниками сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Узагальнення монографічних досліджень свідчить про те, що динаміка економічного розвитку аграрних підприємств може бути кількох видів: нестійка, розбалансована, стійка [6]. Зазначимо, що нестійкий економічний ріст характеризується різкими перепадами значень

результуючих показників, другий – значною невідповідністю ресурсного і виробничого потенціалів, а третій – визначається ефективним використанням трудових, матеріальних, фінансових і природних факторів за достатньої державної підтримки охорони навколишнього середовища та розвитку соціальної сфери села. Реалізація узгодженої із територіальними пріоритетами стратегії диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств сприятиме забезпеченню їх сталого розвитку, яке характеризується постійним прирощенням результату не нижче допустимого мінімуму.

При ідентифікації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування аграрних підприємств доцільно оптимізувати їх кількісний склад, тому що при використанні значної кількості змінних збільшуються обсяги розрахунків, трапляються похибки та знижується ефективність розробки управлінських рішень [7]. Водночас кількість змінних повинна адекватно відображати стан об'єкта, тому необхідно обґрунтовано підходити до їх вибору.

Належний рівень розвитку ринкової інфраструктури, таких її інститутів, як: банки, біржі, оптово-посередницькі фірми, торгові дома, страхові, інституційні, лізингові компанії, інвестиційні фонди дає можливість товаровиробникам ефективно вести виробничу та господарську діяльність, а інвесторам – більш прозоро діяти при здійсненні капіталовкладень. Наявність цих ринкових інститутів впливає на формування регіональних ринків капіталу, можливість мобілізації фінансових ресурсів для інвестування за рахунок залучення коштів господарюючих суб'єктів, емісії цінних паперів, кредитних ресурсів банків і відображає інституціональний потенціал, оцінка якого є важливою при визначенні інвестиційного клімату.

При розгляді ризиковості ведення діяльності аграрних підприємств нами виключено законодавчий ризик, який визначається юридичними умовами господарювання на території; соціальний, значимість якого мінімальна через відсутність соціальних конфліктів у сільськогосподарських підприємствах; політичний ризик, який визначається довірою населення до влади та являє собою суб'єктивну оцінку, а також криміногенний. Водночас на рівні сільських районів доцільно розглядати специфічні показники, які не використовує регіональна статистика, але ці індикатори мають вагомість.

Необхідною умовою здійснення виробничого процесу в сільському господарстві є наявність певних факторів виробництва: суб'єктивного – праця людини та об'єктивних – засобів виробництва. Звідси найбільш важливими показниками сукупного потенціалу є земельний і майновий потенціал.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначальною мірою залежить від наявності та складу трудових ресурсів. Для потенційних інвесторів, окрім працівників, зайнятих у сільськогосподарських підприємствах, становить інтерес також потенційна частина запасів праці, тобто частина населення, яка не бере участі у виробничому процесі, але, за відповідних умов, може бути залучена до нього [8]. Отже, оцінюючи трудовий потенціал, доцільно брати в розрахунок усе сільське населення.

Виробничий потенціал аграрних підприємств визначається результативністю їхньої діяльності. Окрім того, показники виробничого потенціалу відображають ефективність використання ресурсів: трудових, земельних, а також основних засобів виробництва.

Відповідно до розглянутого принципу відбору нами запропоновано систему показників для оцінки економічних умов господарювання товаровиробників досліджуваної галузі, які об'єднані у дві групи: сукупний потенціал і господарський ризик. На основі узагальнених показників нами виділено матрицю із 9 сегментів: група 1А (високий потенціал – мінімальний ризик); група 1В (високий потенціал – помірний ризик); група 1С (високий потенціал – високий ризик); група 2А (середній потенціал – мінімальний ризик); група 2В (середній потенціал – помірний ризик); група 2С (середній потенціал – високий ризик); група 3А (низький потенціал – мінімальний ризик); група 3В (низький потенціал – помірний ризик); група 3С (низький потенціал – високий ризик).

Важливим є питання щодо вибору дистанційних заходів і способів об'єднання. Так, об'єднання або метод деревоподібної кластеризації використовується при формуванні неподібних

кластерів або відстані між об'єктами. Ці відстані можна визначати в одно- або багатовимірному просторі. У нашому випадку нами було прокластеризовано адміністративні райони Київської області за сукупним потенціалом сільськогосподарських підприємств і господарським ризиком. Отже, за результатами кластерного аналізу було визначено, що будь-який район, включений до представленого кластера, має зв'язок з іншими суміжними районами, але вже на більшій відстані (чим більшою є відстань, тим віддаленіший зв'язок між ними). Найбільш простий спосіб врахування відстаней між об'єктами у багатовимірному просторі передбачає обчислення евклідових відстаней. У дво- або тривимірному просторі цей метод є реальним інструментом вимірювання геометричних відстаней між об'єктами в просторі.

У нашому випадку дистанційним заходом оберемо найчастіше використовуваний Squared Euclidean distances (Квадрат евклідової відстані). На осі абсцис відображають назви адміністративних районів, а на осі ординат – розраховане значення інтегрального показника як величини, сформованої на основі досліджуваних ознак. Аналізуючи отриманий графік, можна виділити три глобальні кластери, які різняться ступенем економічної привабливості сільськогосподарського виробництва.

Отже, до першого кластера увійшли адміністративні райони із низькими і середніми значеннями ризику, високими і середніми значенням сукупного потенціалу, вони є найпривабливішими для багатопрофільних сільськогосподарських підприємств.

До другого кластера увійшли адміністративні райони із середніми й високими значеннями ризику, середніми й низькими значеннями сукупного потенціалу, внаслідок чого вони характеризуються середньою привабливістю для багатопрофільних сільськогосподарських підприємств.

Третій кластер утворений районами із низьким сукупним потенціалом за високого рівня ризику, тому вони належать до групи найменш привабливих або ризикованих районів для ведення сільськогосподарського виробництва та розвитку диверсифікації.

Результати проведеного нами порівняльного аналізу оцінки економічних умов господарювання аграрних підприємств по адміністративних районах Київської області за двома різними методиками доводять, що вони подібні. Однак метод кластеризації ґрунтується в основному на виділенні груп районів переважно за ризиками. Метод рейтингової оцінки враховує водночас потенціал і ризику господарювання в різних адміністративних районах, а отже, є більш достовірним.

Наступний кроком – після оцінки економічних передумов та умов для розвитку диверсифікації діяльності аграрних підприємств із урахуванням територіальних умов – є економічне обґрунтування програми на рівні конкретного підприємства із переліку альтернативних, що доцільно здійснювати на основі експрес-аналізу.

Перший блок моделі вибору найбільш доцільного варіанта диверсифікаційних перетворень для аграрних підприємств передбачає розробку альтернативних проєктів у межах перспективних напрямів розвитку для досягнення поставлених цілей.

У цьому випадку доцільно розробити можливо велику кількість альтернативних стратегій відповідно до цілей розвитку підприємства, що дасть можливість розширити вибір і не залишити поза увагою потенційно вигідніший варіант подальшого розвитку. Необхідно зазначити, що сукупність параметрів оцінки проєкту диверсифікаційних перетворень, а також їх пріоритетність у цій сукупності є суб'єктивними для кожного підприємства залежно від його реальних потреб і потенційних можливостей.

Слід зазначити, що вплив факторів невизначеності породжує необхідність проведення аналізу й оцінки стійкості проєктів у перспективі. За рівнем стійкості проєкти поділяються на: абсолютно стійкі; відносно стійкі; нестійкі.

Система сценаріїв оцінки стійкості проєкту має індивідуальний характер для кожного конкретного випадку. Мінімальним тут прийнято вважати комплекс із трьох сценаріїв: базового; оптимістичного; песимістичного. На практиці для ідентифікації ризиків зазвичай складають таблицю,

у якій відображають фактори ризику підприємства, а також рівень їхньої безпеки та ймовірності настання. Така таблиця складається з урахуванням суб'єктивної думки фахівців підприємства із використанням методу експертних оцінок. Однак за допомогою неї можливо із достатньою точністю оцінити рівень ризиків підприємства, оскільки варіативні оцінки по кожному фактору ризику визначають середню величину, яка зазвичай відповідає реальному рівню по кожному виду ризиків.

Після визначення найбільш доцільного виду диверсифікаційних перетворень на аграрному підприємстві, на основі експрес-оцінки альтернативних варіантів, наступним логічним кроком розробки програми диверсифікації має бути визначення моделі її побудови з урахуванням особливостей, характерних вибраному виду диверсифікаційних перетворень.

Важливим питанням при розробці стратегії диверсифікації виробничої діяльності є обґрунтування вибору варіанту її здійснення [9]. При обґрунтуванні програми зв'язаної диверсифікації доцільно виділити такі етапи: визначення функціональних і структурних перетворень, зумовлених функціональними змінами; розрахунок масштабів змін; ідентифікація джерел фінансування; прогнозування й оцінка ефективності прогнозованої діяльності.

Зазначимо, що до функціональних змін відносимо зміни бізнес-портфеля підприємства; у системі поставок; у системі розподілу; у структурі та обсягах обігового капіталу; у технології; у структурі інвестиційного портфеля. Вище перелічені функціональні зміни інвестиційного портфеля супроводжуються рядом структурних перетворень. Так, перші два напрями змін характерні є для диверсифікації вертикальної, найбільш простої з погляду практичної реалізації й водночас дуже ефективної.

Здебільшого вертикальна диверсифікація здійснюється на основі укладення партнерських угод, злиття, поглинання, створення нової структури. При цьому, залежно від форми реалізації програми, структура основних фондів головної організації може залишатися незмінною, як і технологія при проведенні вертикальної інтеграції. Слід зазначити, що завжди зазнає зміни система управління підприємством, яка супроводжується збільшенням управлінських витрат, а також система маркетингу. Водночас для вертикальної диверсифікації характерні низькі параметри щодо зниження галузевих ризиків.

Функціональні зміни нез'язаної або конгломеративної диверсифікації демонструють дещо інший характер внаслідок особливостей цього напряму диверсифікаційних перетворень: зміни у структурі інвестиційного портфеля, злиття, поглинання, створення (будівництво) нового підприємства.

Злиття, поглинання та створення нового підприємства супроводжується великими фінансовими витратами, є найбільш складними диверсифікаційними перетвореннями щодо їх реалізації, передбачає значні структурні зміни, насамперед у сфері управління. На етапі визначення обсягу витрат і джерел фінансування розраховують та аналізують фінансові показники, щоб визначити оптимальне співвідношення фінансових можливостей підприємства, шляхи вивільнення коштів, найбільш доцільний обсяг залучених коштів, які підприємство може одержати від зовнішніх інвесторів без шкоди власному фінансовому стану та діловій репутації. Зазначимо, що безпосередня розробка програми диверсифікаційних перетворень передбачає опрацювання бізнес-плану.

Висновки і перспективи.

Вважаємо, що реалізація певної стратегії диверсифікації не завжди приносить підприємству комерційний успіх на ринку, тому менеджмент повинен постійно відстежувати результативність її застосування, коригувати свої дії, а якщо вона виявиться неефективною – змінювати напрями діяльності. У цьому разі досвід провідних країн передбачає альтернативні стратегії після проведення диверсифікації: нові придбання або злиття з метою створення позицій у нових галузях або набуття позицій уже диверсифікованих напрямів діяльності; відмова від напрямів діяльності, які не відповідають економічній стратегії підприємства; скорочування або звукування бази

диверсифікації, у т.ч. шляхом закриття слабких напрямів.

Отже, вибір стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства визначається внутрішнім потенціалом та потенціалом зовнішнього середовища. Організаційно-економічний механізм вибору стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств включає в себе діагностування та структурування його внутрішніх і зовнішніх проблем, формулювання його місії та цілей, стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, вибір стратегії, контроль її реалізації та оцінку її ефективності.

Використання запропонованих методичних рекомендацій щодо розробки стратегічних напрямів диверсифікації може бути використано при здійсненні перспективного планування виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та розробці комплексних планів соціально-економічного розвитку територіально-адміністративних утворень.

Членство України в ЄС буде вимагати нових підходів до оцінки спеціалізованих регіонів України, використовуючи кластерний підхід, що забезпечать високий рівень окупності вкладених інвестицій, в тому числі і у вигляді державної та регіональної підтримки, яка суттєво підвищить рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників та переробників сільськогосподарської продукції. Все це потребуватиме наших подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Свиноус І. В., Сатир Л. М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. №8. С. 66–70.
2. Щербата І. Диверсифікація сільськогосподарських підприємств: прийняття рішення. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2017. №24 (1). С. 12–17.
3. Білоусько Т. Ю., Білоусько Р. С. Диверсифікація підприємницької діяльності аграрних підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №3. С. 353–360.
4. Петров В. М. Диверсифікація виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. №1. С. 41–53.
5. Свиноус І. В., Рудич О. О., Зубченко В. В. Диверсифікація як фактор нівелювання ризиків виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3–4. С. 42–49.
6. Биба В. А. Диверсифікація як інструмент забезпечення економічної стійкості фермерських господарств. *Економіка та управління АПК*. 2019. №1. С. 133–145.
7. Хомюк Н. Л. Теоретичні підходи до трактування поняття «диверсифікація розвитку сільських територій». *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 7. С. 134–138.
8. Токарчук Д. М. Зайнятість сільського населення та диверсифікація сільської економіки як шлях до покращення її стану. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 12. С. 68–79.
9. Печко В. С. Диверсифікація виробництва як засіб підвищення стійкості використання сільськогосподарських земель. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. №2. С. 84–88.

Статтю отримано: 26.04.2022 / Рецензування 10.06.2022 / Прийнято до друку: 30.06.2022

Serhii Nikitchenko

Ph.D. (in Economics), Associate Professor
Department of Entrepreneurship Organization and Exchange Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
Kyiv, Ukraine

E-mail: sanik02@ukr.net

ORCID: 0000-0003-1940-4788

Liudmyla Stepura
Methodist

Scientific and Methodical Center of Higher and Higher Professional Education
Kyiv, Ukraine

E-mail: ludmila.stepura@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9000-3907

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN AGRICULTURAL PRODUCTION DIVERSIFICATION STRATEGY IN UKRAINE

Abstract

Introduction. In the modern conditions of management in the agrarian sphere, the search for approaches, methods and methods of accelerating the development of the agrarian economy based on the use of the advantages of diversification has intensified. It is obvious that the orientation towards the use of the effects of diversification of production activities in agricultural production requires the establishment of systematic monitoring of the environmental factors of their functioning and the vector of their influence on the growing dynamics of production volumes and the stability of corporate structures.

Methods. General scientific and special methods of learning phenomena and processes in the sphere of economic activity of enterprises were used to achieve the set goal, in particular: systemic approach – when studying the connections between phenomena and processes in the system of ensuring diversified development; comparative – for evaluating the efficiency of activity and comparing the levels of diversification of production of agricultural products; calculation-constructive – when substantiating directions of diversification of production; the method of asset portfolio analysis, simulation modelling – to substantiate the company's production program; dialectical, abstract and logical – when making theoretical generalizations, formulating conclusions.

Results. For the formation of a diversification strategy, it is advisable to take into account the influence of the constituent factors of the external and internal environment of the functioning of agricultural enterprises, the level of their use of production potential and the economic risks that accompany their activity. When identifying the factors of the external and internal environment of the functioning of agricultural enterprises, we optimized their composition and proposed a system of indicators, which is combined into two groups: aggregate potential and economic risk.

With the use of economic and mathematical methods, it was determined that the first cluster included administrative districts of the Kyiv region, where the economic conditions for the functioning of economic entities are the most attractive for the management of multidisciplinary agricultural enterprises; the second cluster is characterized by an average level of attractiveness; the third cluster is formed from the least attractive or risky areas for agricultural production and development of diversification.

Discussion. Ukraine's membership in the EU will require new approaches to the assessment of specialized regions of Ukraine, using a cluster approach, which will ensure a high level of return on investments, including in the form of state and regional support, which will significantly increase the level of competitiveness of domestic producers and processors of agricultural products. All this will require our further research.

Keywords: strategy, diversification, agricultural production, risk, production activity.

References

1. Svyynous, I.V., & Satyr, L.M. (2015). Organizacijno-ekonomichni aspekty dyversyfikacii vyrobnychoi dijalnosti silskogospodarskyh pidpryjemstv [Organizational and economic aspects of diversification of production activities of agricultural enterprises]. *Visnyk agrarnoi nauky* [Bulletin of Agricultural Science], 8, 66–70. [in Ukr.].
2. Shherbata, I. (2017). Dyversyfikacija silskogospodarskyh pidpryjemstv: pryjnjattja rishennja [Diversification of agricultural enterprises: decision making]. *Visnyk Lvivskogo nacionalnogo agrarnogo universytetu. Serija: Ekonomika APK* [Bulletin of Lviv National Agrarian University. Series: Economics of Agro-Industrial Complex], 24 (1), 12–17. [in Ukr.].
3. Bilousko, T.Ju., & Bilousko, R.S. (2018). Dyversyfikacija pidpryjemnykoi dijalnosti agrarnykh pidpryjemstv u zabezpechenni ih konkurentospromozhnosti [Diversification of entrepreneurial activity of agricultural enterprises in ensuring their competitiveness]. *Visnyk HNAU. Serija: Ekonomichni nauky* [Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences], 3, 353–360. [in Ukr.].
4. Petrov, V.M. (2018). Dyversyfikacija vyrobnychoi dijalnosti silskogospodarskyh pidpryjemstv [Diversification of production activities of agricultural enterprises]. *Visnyk HNAU. Serija: Ekonomichni nauky* [Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences], 1, 41–53. [in Ukr.].

5. Svytnous, I.V., Rudych, O.O., & Zubchenko, V.V. (2018). Dyversyfikacija jak faktor niveljuvannja ryzykiv vyrobnycho-gospodarskoi dijalnosti silskogospodarskyh pidpryjemstv [Diversification as a factor in leveling the risks of production and economic activities of agricultural enterprises]. *Innovacijna ekonomika* [Innovative Economy], 3–4, 42–49. [in Ukr.].

6. Byba, V.A. (2019). Dyversyfikacija jak instrument zabezpechennja ekonomichnoi stijkosti fermerskyh gospodarstv [Diversification as a tool to ensure the economic sustainability of farms]. *Ekonomika ta upravlinnja APK* [Economics and Management of Agro-Industrial Complex], 1, 133–145. [in Ukr.].

7. Homjuk, N.L. (2018). Teoretychni pidhody do traktuvannja ponjattja «dyversyfikacija rozvytku silskyh terytorij» [Theoretical approaches to the interpretation of the concept of «diversification of rural development»]. *Visnyk Odeskogo nacionalnogo universytetu. Serija: Ekonomika* [Bulletin of Odessa National University Series: Economics], 23, 7, 134–138. [in Ukr.].

8. Tokarchuk, D.M. (2017). Zajnjatist silskogo naselennja ta dyversyfikacija silskoi ekonomiky jak shljah do pokrashhennja ii stanu [Rural employment and diversification of the rural economy as a way to improve its condition. Economy]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannja nauky i praktyky* [Finances. Management: Current Issues of Science and Practice], 12, 68–79. [in Ukr.].

9. Pechko, V.S. (2016). Dyversyfikacija vyrobnyctva jak zasib pidvyshhennja stijkosti vykorystannja silskogospodarskyh zemel. [Diversification of production as a means of increasing the sustainability of agricultural land use]. *Zbirnyk naukovykh prac Tavrijskogo derzhavnogo agrotehnologichnogo universytetu (ekonomichni nauky)* [Collection of Scientific Works of the Tavriya State Agrotechnological University (Economic Sciences)], 2, 84–88. [in Ukr.].

Received: 04.26.2022 / Review 06.10.2022 / Accepted 06.30.2022

