

Одеський національний технологічний університет  
Міністерство освіти і науки України  
Одеський національний технологічний університет  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ПЕЧКА СЕРГІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

УДК: 339.1:338.4:658

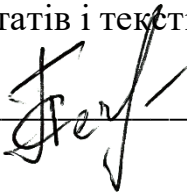
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля  
Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

**Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

  
\_\_\_\_\_ С.С. Печка

Науковий керівник  
**Лагодієнко Володимир Вікторович**  
доктор економічних наук, професор

Одеса – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Печка С.С. Стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024.

Дисертацію присвячено дослідженню та обґрунтуванню нових теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій з розробки та імплементації стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.

Досліджено внутрішні та зовнішні фактори формування ефективних стратегій управління аграрними підприємствами, визнано, що основою їх адаптивного коригування виступає впровадження системи моніторингу та оцінки результатів діяльності в сукупності з підвищенням ефективності внутрішнього управління ресурсами, зокрема, персоналом і фінансами. Ідентифіковано базові напрямки побудови успішного аграрного підприємства, серед яких: використання сучасних агротехнологій; дотримання екологічних стандартів; комунікація та взаємодія з зацікавленими сторонами, включаючи фермерів, постачальників і споживачів. Стійкість і конкурентоспроможність на ринку як основа довгострокової адаптації розглянуті з точки зору змістовного наповнення таких компонент: адаптація до змін у зовнішньому середовищі, ефективне використання технологій, механізми раціонального залучення ресурсів, управління ризиками, розвиток ринків збуту та маркетинг, екологічна стійкість, реінжиніринг системи менеджменту, вдосконалення практики співпраці та партнерства.

На основі критичного аналізу наявних в науковій літературі підходів до визначення сутності категорії «диверсифікація» за компонентами «загальна сутність», «зміст», «мета» сформульовано авторське бачення поняття. Під диверсифікацією ми розуміємо вид корпоративної або конкурентної стратегії діяльності підприємства, яка передбачає виробництво принципово нових продуктів або оновлених, на існуючих або нових ринках, в існуючих або нових

галузях діяльності – стратегічних зонах господарювання для досягнення базових цілей розвитку підприємства, перерозподілу ризиків в напрямку їх зниження, дифузії успішних практик ведення бізнесу на нові перспективні «економічні горизонти», які відрізняються більш високим потенціалом у порівнянні з існуючими, оптимізацію поділу праці в напрямку його поглиблення та підвищення ефективності використання ресурсів.

Результатом проведення системної оцінки ключових трендів розвитку диверсифікаційних процесів у сільському господарстві стало отримання висновку про існування складних тенденцій скорочення напрямів та рівня диверсифікованого агровиробництва. Показано обмежену ефективність реалізації традиційних моделей розвитку, характерних для малого та середнього агробізнесу, для досягнення мети забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталості агровиробників. Розроблено сукупність критеріїв диверсифікації аграрного бізнесу, що враховують тренди трансформації зовнішнього середовища у контексті ESG-практики і складають основу якісної та кількісної оцінки стратегічної стійкості та етичного впливу агрокомпаній на результати диверсифікації господарської діяльності.

Диверсифікацію діяльності аграрних підприємств віднесено до ключових компонентів імплементації концептів сталого розвитку в практику господарювання суб'єктів агробізнесу. Найбільшу відповідність соціо-економіко-екологічному підходу в аграрному секторі демонструє перехід до біоекономіки як одного з напрямків реалізації принципів циркулярності. Агросфера виступає ядром біоекономіки, з огляду на що концентрує значний потенціал для надання імпульсу створення синергетичного ефекту розвитку економічної, соціальної та екологічної складових в масштабах національної економіки. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств в векторі дотримання принципів сталого розвитку здатна забезпечити позитивну динаміку показників рентабельності виробництва, покращити якість продукції, збільшити її асортимент, знизити антропогенне навантаження на навколишнє середовище. Визначено соціальний ефект впровадження технологій біоекономіки в агросекторі, що реалізується в розширенні багатоманіття в

економіці сільського господарства, розвитку сільських територій, покращенні якості життя населення. Окремо досліджено питання включення біоенергетики в коло комерційних інтересів агровиробників. На основі статистичних даних показано позитивні наслідки зазначеної стратегії в досягненні глобальних цілей боротьби зі змінами клімату, скорочення викидів вуглецю, а також локальних завдань в сегментах формування передумов набуття Україною енергетичної незалежності, пом'якшення соціальної напруги в суспільстві.

Дістали подальшого розвитку методичні аспекти формування системи ESG-факторів стратегічного управління диверсифікацією діяльності аграрних підприємств, які були агреговані у три групи - соціальні, управлінські, екологічні. Їх вдосконалення ґрунтується на визнанні домінування принципів беззаперечної підтримки довгострокових цінностей сталого розвитку сільського господарства і сільських територій. Прикладне значення представленої методики реалізується шляхом визначення каталізаторів трансформації управління бізнес-моделями, серед яких: прозорі ланцюги агровартості, стійкі методи і способи виробництва, інклюзивні інструменти агропродовольчої інтеграції, агроінновації.

Питання оптимізації процесів використання ресурсного потенціалу аграрними підприємствами розкрито через призму активізації диверсифікаційних процесів як інструменту підвищення ефективності управління земельними ресурсами з урахуванням 3-х базових складових «здорових» сільгоспземель: хімічної, фізичної, біологічної. Методика збалансованої реалізації цінності земельних активів, як головного джерела здобуття стратегічних переваг диверсифікованого агробізнесу, базується на важелях стратегічного управління земельними ресурсами аграрних бізнес-структур на засадах ESG відповідальності і включає формування передумов відродження галузей тваринництва та біорізноманіття сільськогосподарських тварин.

Запропоновано критерії ESG зрілості менеджменту бізнес-суб'єктів, а саме: соціальна відповідальність використання ресурсів, критерії результативності та бізнес-етичності агроменеджменту. Їх застосування

дозволяє проводити об'єктивну оцінку агросфери (потенціал і сукупний ефект поглиблення диверсифікації за умов пріоритету довгострокових цінностей сталого розвитку сільських територій) з можливістю її конкретизації на основі залучення додаткових індикаторів, що супроводжують результати процесів диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору.

Інструментальне наповнення маркетингової складової стратегії диверсифікації в аграрному секторі розглянуто як системне поєднання двох блоків: товарної та збутової політик. Обґрунтовано напрямки розширення асортиментної політики на основі імплементації інноваційних технологічних рішень, що базуються на використанні досягнень селекції, генетики і дозволяють досягти зростання продуктивності виробництва та раціоналізації використання ресурсів. Представлено організаційно-економічні чинники формування асортиментної політики як елементу стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства. Трансформація системи збуту має такі напрямки: зменшення впливу посередників та активне використання оптових продовольчих ринків (з метою отримання більшого доходу), посилення уваги до інтернет-маркетингу та цифрових каналів просування (використання SEO, контекстної реклами, соціальних мереж тощо), що сприяє збільшенню впізнаваності бренду, залученню цільової аудиторії та підвищенню конверсії.

Здійснено аналіз напрямків оптимізації моделі реалізації бізнес-процесів з застосуванням концепції управління ланцюгами постачань в контексті визначення перспективних напрямків стратегічного розвитку аграрних підприємств. Доведено, що найбільш перспективним є застосування алгоритмів реінжинірингу бізнес-процесів у векторі диверсифікації діяльності аграрних підприємств шляхом доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідуєчими видами діяльності в рамках вертикально інтегрованих агроструктур. Подовження ланцюгів доданої вартості забезпечує охоплення більшого асортименту продукції, оптимізацію бізнес-процесів; зниження сукупних витрат за рахунок включення логістичних процесів; формування та раціональне використання інвестиційних коштів з огляду на втрати в результаті воєнних дій, а також пом'якшує проблеми залежності

аграрного сектору від зовнішнього ринку (імпортозалежності в забезпеченні ресурсами, експортозалежності в процесах реалізації продукції).

Розкрито структуру джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії диверсифікації агропідприємства. До їх складу входять внутрішні та зовнішні ресурси, як то власні фінансові ресурси, залучені кошти - кредити або інвестиції, державна підтримка сільського господарства - субсидії, гранти, пільгові кредити тощо. Розробка оптимальних стратегій фінансування діяльності в аграрному секторі передбачає диверсифікацію джерел фінансування різних напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарського виробництва з метою підвищення стійкості підприємств, ефективності і конкурентоспроможності сільськогосподарського сектора. Декомпановано аспекти фінансової диверсифікації, основну увагу приділено напрямку зменшення ризику фінансових втрат через нестабільність цінової політики на ринках аграрної продукції, який реалізується через розширення асортименту сільськогосподарської продукції, впровадження сучасних технологій та інновацій в агропромисловій сфері.

Ключові слова: стратегія; стратегія диверсифікації; стратегія диверсифікації аграрних підприємств; управління ланцюгами постачань; ESG-практики; стратегічна зона господарювання; сталий розвиток; соціо-економіко-екологічний підхід; циркулярність; біоекономіка; каталізatori трансформації управління бізнес-моделями; вертикально інтегровані агроструктури; фінансова диверсифікація; асортиментна політика; маркетингова складова стратегії диверсифікації; інновації; ресурсний потенціал аграрних підприємств; реінжиніринг бізнес-процесів.

**Piechka S. Strategies for diversification of agricultural enterprises. -  
Qualifying scientific work on manuscript rights.**

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 - "Management and administration" from the specialty 076 - "Entrepreneurship, trade and exchange activity". Odessa National Technological University. Odesa, 2024.

The dissertation is devoted to researching and substantiating new theoretical and methodological approaches and practical recommendations for developing and implementing strategies for diversifying agricultural enterprises.

The internal and external factors of the formation of effective management strategies of agrarian enterprises were studied, and it was recognized that the basis of their adaptive adjustment is the implementation of a system of monitoring and evaluation of activity results in combination with increasing the efficiency of internal management of resources, in particular, personnel and finances. The basic directions of building a thriving agricultural enterprise have been identified, including the use of modern agricultural technologies, compliance with environmental standards, and communication and interaction with stakeholders, including farmers, suppliers, and consumers. Stability and competitiveness in the market as a basis for long-term adaptation are considered from the point of view of the meaningful content of the following components: adaptation to changes in the external environment, effective use of technologies, mechanisms for rational attraction of resources, risk management, development of sales markets and marketing, environmental sustainability, reengineering of the management system, improving the practice of cooperation and partnership.

Based on a critical analysis of the approaches to defining the essence of the category "diversification" in the components of "general essence", "content", "purpose" in the scientific literature, the author's vision of the concept is formulated. By diversification, we understand the corporate or competitive strategy of the enterprise, which involves the production of fundamentally new products or updated ones in existing or new markets, in existing or new branches of activity - strategic areas of management in order to achieve the primary goals of the development of the

enterprise, redistribution of risks in the direction of their reduction, the diffusion of successful business practices to new prospective "economic horizons" that have a higher potential compared to the existing ones, optimization of the division of labor in the direction of deepening it and increasing the efficiency of resource use.

The result of a systematic assessment of the key trends in the development of diversification processes in agriculture was the conclusion of complex trends in the reduction of directions and the level of diversified agricultural production. The limited effectiveness of implementing traditional development models, which are characteristic of small and medium-sized agribusinesses, ensures agricultural producers' long-term competitiveness and sustainability. A set of criteria for the diversification of agrarian business has been developed, which take into account the trends of the transformation of the external environment in the context of ESG practice and form the basis of a qualitative and quantitative assessment of the strategic sustainability and ethical influence of agricultural companies on the results of the diversification of economic activity.

Diversification of the activities of agricultural enterprises is considered one of the critical components of implementing sustainable development concepts in the management practice of agribusiness entities. The transition to the bioeconomy demonstrates the most significant correspondence to the socio-economic-ecological approach in the agricultural sector as one of the directions for implementing the principles of circularity. The atmosphere acts as the core of the economy, considering that it concentrates a significant potential for providing an impetus for creating a synergistic effect of the development of economic, social, and ecological components on the scale of the national economy. Diversification of the activities of agricultural enterprises in the vector of compliance with the principles of sustainable development can ensure positive dynamics of production profitability indicators, improve the quality of products, increase their assortment, and reduce the anthropogenic burden on the environment. The social effect of introducing bioeconomy technologies in the agricultural sector, which is realized in the expansion of diversity in the agricultural economy, the development of rural areas, and the improvement of the population's quality of life, is determined. The question



of including bioenergy in the circle of commercial interests of agricultural producers was separately investigated. Based on statistical data, the positive consequences of the specified strategy in achieving the global goals of combating climate change, reducing carbon emissions, and local tasks in the segments of forming the prerequisites for Ukraine's acquisition of energy independence and easing social tension in society are shown.

Methodical aspects of forming a system of ESG factors for strategic management of the diversification of agrarian enterprises, which were aggregated into three groups - social, managerial, and environmental, received further development. Their improvement is based on recognizing the dominance of the principles of unquestionable support of long-term values of sustainable development of agriculture and rural areas. The applied value of the presented methodology is realized by determining the catalysts of the transformation of business model management, including transparent agricultural value chains, sustainable production methods and methods, inclusive tools of agri-food integration, and agro-innovations.

The optimization of resource potential utilization processes by agricultural enterprises is revealed through the prism of activation of diversification processes as a tool for increasing the efficiency of land resource management, taking into account the three essential components of "healthy" agricultural land: chemical, physical, and biological. The balanced implementation of the value of land assets is based on the levers of strategic management of land resources of agrarian business structures as the primary source of obtaining strategic advantages of diversified agribusiness based on ESG responsibility. It includes the formation of prerequisites for the revival of livestock industries and biodiversity of agricultural animals.

ESG criteria for the maturity of the management of business entities are proposed: social responsibility for the use of resources, criteria for the effectiveness, and business ethics of agricultural management. Their application makes it possible to carry out an objective assessment of the agricultural sector (the potential and cumulative effect of deepening diversification under the conditions of priority of long-term values of sustainable development of rural areas) with the possibility of its specification based on the involvement of additional indicators accompanying the

results of the diversification processes of economic activities of business entities in the agrarian sector.

The instrumental filling of the marketing component of the diversification strategy in the agricultural sector is considered a systematic combination of two blocks: product and sales policies. The directions for the expansion of the assortment policy based on the implementation of innovative technological solutions based on the achievements of breeding and genetics, allowing for an increase in production productivity and the rationalization of the use of resources, are substantiated. The organizational and economic factors of forming the assortment policy as an element of the strategy of diversification of the agrarian enterprise are presented. The transformation of the distribution system has the following directions: reducing the influence of intermediaries and active use of wholesale food markets (in order to obtain more income), increasing attention to Internet marketing and digital promotion channels (use of SEO, contextual advertising, social networks, etc.), which contributes to increasing recognition brand, attracting the target audience and increasing conversion.

An analysis of the optimization directions of the business process implementation model was carried out using the concept of supply chain management in the context of determining promising directions for the strategic development of agrarian enterprises. It has been proven that the most promising is the application of business process reengineering algorithms in the vector of diversification of the activities of agricultural enterprises by supplementing the chain of creation of added value with previous and subsequent types of activities within the framework of vertically integrated agricultural structures. The extension of value-added chains provides coverage of a more extensive range of products, optimization of business processes, reduction of total costs due to the inclusion of logistics processes, the formation and rational use of investment funds given losses as a result of military actions, and also mitigates the problems of dependence of the agricultural sector on the foreign market (import dependence in the supply of resources, export dependence in the processes of product realization).

The structure of the sources of financial support for the implementation of the diversification strategy of agribusiness is revealed. They include internal and external resources, such as financial resources, funds raised - loans or investments, state support for agriculture - subsidies, grants, soft loans, etc. The development of optimal strategies for financing activities in the agricultural sector involves diversifying sources of financing in various directions of strategic development of agricultural production to increase the sustainability of enterprises, efficiency, and competitiveness of the agricultural sector. The aspects of financial diversification are decommissioned, and primary attention is paid to the direction of reducing the risk of financial losses due to the instability of the price policy on the markets of agricultural products, which is realized through the expansion of the range of agricultural products, the introduction of modern technologies and innovations in the agro-industrial sphere.

**Keywords:** strategy; diversification strategy; diversification strategy of agricultural enterprises; supply chain management; ESG practices; strategic economic zone; Sustainability; socio-economic-ecological approach; circularity; bioeconomy; catalysts for the transformation of business model management; vertically integrated agricultural structures; financial diversification; assortment policy; marketing component of diversification strategy; innovations; resource potential of agricultural enterprises; business process reengineering.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз*

1. Авершин С.В., Печка С.С. Шляхи вдосконалення регіональної політики розвитку кластерів в Україні. *ECONOMIC SCIENCES / «Colloquium-journal»* #21(108), 2021. <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2021-21108-52-56> (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: досліджено вплив регіональної кластерної політики на розвиток диверсифікації бізнесу - 0,25 друк. арк.). **Включено до міжнародної наукометричної бази Google Scholar, Index Copernicus.**

2. 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> (заг. обсяг – 0,25 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано методичні аспекти оцінки ефективності диверсифікації виробництва - 0,08 друк. арк.). **Включено до міжнародної наукометричної бази Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, розміщено на сайті НБУ ім. В.І. Вернадського**

3. 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> (0,21 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

4. 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> (0,2 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

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

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-64> (0,21 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

*Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

6. Літвінов Д.О., Печка С.С., Лагодієнко В.В. *Реалізація кластерної політики при формуванні стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств регіону. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Четвертої Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., Харків, 8 жовт. 2020 р. / Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Харків, 2020. – С. 524–526. (0,12 друк. арк., особистий внесок: розкрито складові стратегії диверсифікації діяльності підприємств - 0,04 друк. арк.)*

7. Лагодієнко В.В., Літвінов Д.О., Печка С.С. *Розвиток регіональних кластерних структур, як пріоритет формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств аграрного сектору. III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку» 7 листопада 2020р., м.Лондон (Великобританія) / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Великобританія: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. С.117-122; <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-3-2020.pdf> (0,08 друк. арк., особистий внесок: розкрито регіональні особливості розвитку кластеризації як фактору диверсифікації - 0,02 друк. арк.)*

8. Печка С.С., Літвінов Д.О. *Кластерні структури у формуванні стратегії диверсифікації діяльності підприємств аграрного сектору регіону. Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 27–28 листоп. 2020 р. / Ін-т інновац. освіти, Наук.-навч. центр прикладної інформатики НАН України. Київ, 2020. С. 64–66. [https://card-file.ontu.edu.ua/bitstream/123456789/20984/1/Intehratsiia\\_svitovykh\\_naukovykh\\_protseviv\\_Pechka.pdf](https://card-file.ontu.edu.ua/bitstream/123456789/20984/1/Intehratsiia_svitovykh_naukovykh_protseviv_Pechka.pdf) (0,09 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано вплив кластеризації на активізацію процесів диверсифікації - 0,05 друк. арк.)*

9. Шаповалова І.О., Печка С.С., Літвінов Д.О. *Кластеризація при формуванні регіональної стратегії диверсифікації аграрного сектору економіки. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові*

тенденції розвитку науки та інформаційних технологій». м. Одеса, 28-29 травня 2021 р., С.64-67. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18991/9/ModTrSc-Odesa-May2021\\_P062-064.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18991/9/ModTrSc-Odesa-May2021_P062-064.pdf) (0,06 друк. арк., особистий внесок: розкрито особливості стратегії диверсифікації бізнесу в аграрному секторі - 0,02 друк. арк.)

10. Печка С.С. *Суть і необхідність диверсифікації виробництва аграрного підприємства*. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (м. Херсон - м. Хмельницький, 16 - 17 листопада 2022р.) / ред. кол. Сідельникова Л.П. та ін. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022, С.253-255 (0,08 друк. арк.).

11. Печка С.С. *Теоретико-методичні особливості оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрних підприємств*. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття». 19-20 жовтня 2022 року. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2022. С.301-304 (0,13 друк. арк.).

12. Печка С.С. *Необхідність формування стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств*. Збірник тез доповідей 83 наукової конференції викладачів ОНТУ. 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. С.405-407 (0,08 друк. арк.).

13. Печка С.С. *Обґрунтування вибору стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств*. Збірник тез доповідей факультетської науково-практичної конференції докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти». 24 листопада 2023 р м. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023. С. 66-68 (0,08 друк. арк.).

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>11</b>
1.1. Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища	11
1.2. Теоретико-методологічні підходи визначення сутності і ролі диверсифікації діяльності аграрних підприємств	29
1.3. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств в контексті стратегії сталого розвитку	43
Висновки до розділу 1	63
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ</b>	<b>68</b>
2.1. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа диверсифікації діяльності	68
2.2. Тенденції розвитку диверсифікаційних процесів у сільському господарстві	90
2.3. Оцінка стану диверсифікації аграрного виробництва на засадах ESG-зрілості систем управління аграрними підприємствами	111
Висновки до розділу 2	130
<b>РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>133</b>
3.1. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств	133
3.2. Управління логістичними ланцюгами постачань в контексті трансформації бізнес-процесів аграрних підприємств	151
3.3. Фінансові аспекти реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств	168
Висновки до розділу 3	185
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>189</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>193</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>210</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації економічного середовища та динамічних змін у зовнішньому середовищі, включаючи кліматичні й геополітичні зміни, а також технологічні інновації, аграрні підприємства повинні адаптуватися до цих викликів шляхом розробки стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стратегічного управління аграрні підприємства в змозі визначити своє місце в ринковому середовищі, враховуючи економічні, соціокультурні та екологічні фактори, тим самим забезпечити продовольчу безпеку держави, управлінні ризиками, пов'язаними з веденням фінансово-виробничої діяльності, а також стійкий розвиток агротехнологій. Значний потенціал у досягненні вище зазначених цілей має диверсифікація діяльності в сільськогосподарському секторі.

Трендом сучасності став рух у векторі реалізації парадигми сталого розвитку. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств, в основу якої закладено концепти економіки замкненого циклу та біоекономіки, дає імпульс трансформації взаємозв'язків суб'єктів економічної діяльності в системі економічних, соціальних та екологічних вимірів на всіх рівнях абстрагування. Розширення агроформуваннями асортиментного ряду товарної продукції та спектру надання послуг підвищує ефективність використання ресурсів, зокрема, сприяє застосуванню оптимальних моделей землекористування, дозволяє зберегти біорізноманіття, знижує негативний вплив на водні ресурси, зменшує енергетичну залежність. Диверсифікація є відповіддю на питання комплексного розвитку сільських територій, адже сприяє створенню додаткових робочих місць і підвищенню якості життя населення.

Особливої актуальності пошук стратегічних напрямків набуття довгострокових факторів формування та збереження стійкості аграрних підприємств на основі розширення горизонтів діяльності в нових товарних сегментах набуває з огляду на специфічний характер зовнішніх ризиків, пов'язаних з пономасштабним вторгненням росії, що трансформує можливий



спектр прийняття стратегічних рішень, доповнюючи множину обмежень факторами воєнного часу.

Вивченню теоретичних аспектів визначення сутності диверсифікації через призму стратегічного погляду на розвиток суб'єктів господарювання приділено значну увагу в роботах таких вчених-економістів, як: І. Ансофф, К. Бері, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, В. Болотова, Х. Дрималовська, В. Збарський, М. Талавира, А. Остапчук, Л. Івченко, М. Ільчук, Ю. Ковтуненко, В. Лагодієнко, Т. Денисюк, Т. Момонт, В. Павленко, С. Нікітченко, М. Соротяга, О. Таран, І. Чукіна, О. Шутник.

Питання стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств набуває все більшої популярності в науковій спільноті, воно включено до кола інтересів ряду дослідників, зокрема Желуденка К., Свірідової С., Толстової С., Ткаченка А., Постола А., Муляра Т., Писаренка С., Іванька М., Грицаєнка М., Березівського П., Горбачової І. Маркетинг стратегії диверсифікації досліджується в роботах Негрея М., Тараненка А., Костенка І., Петриги О., Гринчуцького В., Сабецької Т., Дивнича О., Якубіва В., Романюка Н. тощо.

Проблематика реінжинірингу бізнес-процесів в аграрному секторі з перенесенням центру ваги на трансформацію міжфірмових відносин в умовах викликів глобального рівня (включаючи врахування вектору диверсифікації діяльності) стала предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких: Christopher M., Vachon S., Klassen R., Сигида Н., Дубовик С., Спесивий Ю., Гаврильченко О., Ільченко Н., Кочубей Д., Самойленко А., Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В., Мокляк М., Хаустова Е., Кулик В., Марчук В., Гармаш О., Захарчук А., Градиський Ю., Завадська О., Місюкевич В., Сисоєв В.

Незважаючи на значну кількість публікацій з окремих напрямків системи стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств для підвищення ефективності імплементації стратегії диверсифікації в сегменті сільського виробництва нагальною є проблема подальшого поглиблення існуючого теоретичного та науково-методичного інструментарію з урахуванням актуальних викликів глобального і регіонального рівнів.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Одеського національного технологічного університету за темами: «Інвестиційні механізми регіональних структурних трансформацій в агробізнесі» (2020 – 2021 рр., номер державної реєстрації 0120U002096) та «Організаційно-економічний механізми формування ефективного підприємницького сектора регіону на засадах інноваційно-інвестиційного маркетингу» (2021-2025 рр, номер державної реєстрації: 0121U109589). Внесок автора полягає у розробці підходів до вдосконалення механізмів імплементації стратегій диверсифікації в діяльність аграрних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні нових теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій з розробки та імплементації стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.

Для досягнення окреслених цілей були визначені та вирішені такі завдання:

- визначити зміст стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища;
- розробити теоретико-методологічні підходи визначення сутності і ролі диверсифікації діяльності аграрних підприємств;
- уточнити напрями диверсифікації діяльності аграрних підприємств в контексті стратегії сталого розвитку;
- проаналізувати ресурсний потенціал аграрних підприємств як основу диверсифікації діяльності;
- оцінити тенденції розвитку диверсифікаційних процесів у сільському господарстві;
- здійснити ідентифікацію показників ESG-зрілості систем управління аграрними підприємствами;
- розробити маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації в діяльність аграрних підприємств;

- запропонувати інструментарій управління логістичними ланцюгами постачань в контексті трансформації бізнес-процесів аграрних підприємств;
- уточнити фінансові аспекти реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси розробки та імплементації стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розробки та імплементації стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та закордонних вчених у галузі стратегічного управління, розвитку аграрного сектору, парадигми сталого розвитку. У роботі застосовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: монографічний (при вивченні досвіду стратегічного управління діяльністю аграрних підприємств); наукової абстракції (в аспекті окреслення предметної області дослідження); аналізу та синтезу (зокрема, морфологічної декомпозиції при визначенні сутності ключових понять, що склали предмет дослідження; системного аналізу для розв'язання задач багатовимірної взаємодії елементів соціально-економічної системи в рамках формування адекватних стратегій диверсифікації як напрямку трансформації бізнес-процесів аграрних підприємств); індукції та дедукції; порівняльний; поєднання історичного та логічного.

Широкого використання набули методи статистичного аналізу, які стали основою отримання достовірних висновків щодо оцінки ресурсного потенціалу аграрних підприємств та визначення потенціальних точок зростання в аграрній сфері з урахуванням сучасних трендів диверсифікації діяльності в концептах парадигми сталого розвитку. Ілюстративність наданих висновків забезпечено застосуванням методу графічної інтерпретації.

Метод моделювання з використанням математичної моделі множинної лінійної регресії застосовано з метою оцінки ступеня впливу рівня

забезпеченості ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств на кінцевий фінансовий результат.

*Інформаційну базу* дослідження склали дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, дані емпіричних досліджень, нормативно - правові акти України.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в отриманні авторських підходів до розв'язання наукової задачі вдосконалення механізмів імплементації стратегій диверсифікації в діяльність аграрних підприємств:

*удосконалено:*

- зміст поняття «диверсифікація діяльності аграрних підприємств», під яким, на відміну від існуючих, пропонується вважати імпульсну складову реінжинірингу бізнес-процесів в конкурентному середовищі, де суб'єктами взаємодії виступають не агреговані підприємства, а ланцюги постачань, що зумовлює актуалізацію інтеграційних тенденцій в аграрному секторі на шляху зменшення економічних ризиків, спричинених залежністю від зовнішніх ринків, на основі стратегії доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідуєчими видами діяльності в рамках вертикально інтегрованих агроструктур;

- критерії диверсифікації аграрного бізнесу в контексті ESG-практики на засадах соціо-екологічних та управлінських цінностей довгострокового характеру. Критерії можуть бути використані для оцінки стратегічної стійкості та етичного впливу агрокомпаній з метою створення більш сталого та справедливого майбутнього.

- розуміння ключових елементів стратегічного управління аграрними підприємствами, що детермінуються системою факторів зовнішнього середовища (глобалізацією, технологічними інноваціями, економічною та політичною турбуленцією) і формують загальну архітектуру комплексного підходу до менеджменту з орієнтацією на досягнення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу на основі формування

інноваційних імпульсів, здатних трансформувати технології досягнення тактичних цілей через реалізацію оптимізаційних моделей в виробничій, маркетинговій, збутовій, закупівельній, управлінській сферах;

- підходи до ідентифікації вектору набуття сталості в аграрному секторі економіки з визначенням некомпонованих елементів стратегічного порядку, що включають системні рішення в напрямку диверсифікації діяльності аграрних підприємств в парадигмальних рамках біоекономіки, імплементація яких здатна створити синергетичний ефект комплексного розвитку національної економіки з отриманням позитивного впливу в економічній (підвищення ефективності діяльності), соціальній (зростання попиту на ринку праці, розвиток сільських територій, підвищення якості життя населення), екологічній (зниження антропогенного впливу на навколишнє середовище) сферах в сукупності з покращенням показників національної безпеки, зокрема, через зменшення енергетичної залежності.

*дістало подальшого розвитку:*

- аналіз особливостей фінансових аспектів реалізації стратегії диверсифікації в аграрних підприємствах на основі, встановлення зв'язків між рівнем диверсифікації та результатами діяльності підприємства на основі інтегрованого підходу в управлінні фінансовими ризиками, пов'язаними зі стратегією диверсифікації.

- методичні аспекти формування системи ESG-факторів диверсифікації діяльності аграрних бізнес-суб'єктів (соціальних, управлінських, екологічних) у стратегічному агроменеджменті, яка являє собою трансформаційний перехід до бізнес-моделей сталого розвитку. До ключових драйверів реалізації ESG-факторів диверсифікації господарської діяльності віднесено: створення прозорих ланцюгів агровартості та зростання довгострокової цінності сільськогосподарської продукції, сталі практики і технології аграрного виробництва, зміцнення внутрішнього- та міжгалузевого співробітництва та пошук інклюзивних способів агропродовольчої інтеграції, агроінновації;

- інструментарій управління земельними ресурсами аграрних бізнес-структур на засадах ESG відповідальності, що ґрунтується на цінностях і

пріоритетах сталого розвитку сільського господарства і сільських територій та має системний підхід до імплементації у практичну діяльність. Основні інструменти включають технологічні, організаційні та управлінські заходи, кінцевим результатом яких є органічне поєднання 3-х базових складових «здорових» сільгоспземель: хімічної, фізичної та біологічної компоненти;

- критерії ESG зрілості менеджменту бізнес-суб'єктів агросфери, орієнтовані на активізацію процесів диверсифікації їхньої господарської діяльності. Сукупність цих критеріїв запропоновано систематизувати у розрізі наступних складових: соціальна відповідальність у сфері використання земельних ресурсів, біоресурсів, трудових ресурсів, критерії результативності та бізнес-етичності діючої практики агроменеджменту.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні результати дослідження мають практичне спрямування і можуть бути використані в діяльності.

Результати дослідження схвалено та прийнято до впровадження: ПОП Вікторія Баштанського району (№83 від 22.11.2022р.), ТОВ «ВВ Агрогруп» Миколаївського району (№17 від 18.10.2023), Департаментом агропромислового розвитку Миколаївської облдержадміністрації (№426/01/07.01-23/18 від 29.05.2021р.); Департаментом економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації (№ 104/1-01.01.22 від 12.01.2022р.); теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження використовувалися в навчальному процесі Одеського національного технологічного університету (довідка № 789/01-K30 від 14.11.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Отримані результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі, є особистим здобутком автора. Дисертація містить наукове обґрунтування ідей вдосконалення механізмів управління інноваційної діяльністю сільськогосподарських підприємств, розроблення методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності та її виробників, які знайшли відображення у наукових публікаціях автора. У

дисертації використано лише ті положення наукових публікацій, виконаних у співавторстві, які належать особисто здобувачеві.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та розробки дисертації було оприлюднено на конференціях різного рівня. Зокрема на науково-практичних конференціях: IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» 8 жовтня 2020р. м. Харків; III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку» 7 листопада 2020р., м. Лондон (Великобританія); IV Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу» 27–28 листопада 2020р. м. Київ; IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки та інформаційних технологій». 28-29 травня 2021р. м. Одеса; II Міжнародна науково-практична інтернет - конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» 16 - 17 листопада 2022р. м. Херсон - м. Хмельницький; X Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 19-20 жовтня 2022 року. м. Одеса; 83 наукова конференція викладачів ОНТУ. 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса; Факультетська науково-практична конференція докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти» 24 листопада 2023 р м. Харків.

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 13 наукових працях загальним обсягом 2,25 друк. арк., з яких особисто автору належить 1,47 друк. арк. У тому числі, 5 статей у наукових фахових виданнях (з них 1 стаття – у закордонному виданні), 8 публікацій у матеріалах й збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації складає 231 сторінку, з них 189 основного тексту.

Робота містить 31 таблицю, 44 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел включає 163 найменування.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища

В умовах глобалізації економічного середовища та динамічних змін у зовнішньому середовищі, включаючи кліматичні й геополітичні зміни, а також технологічні інновації, аграрні підприємства повинні адаптуватися до цих викликів шляхом розробки стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стратегічного управління аграрні підприємства в змозі визначити своє місце в ринковому середовищі, враховуючи економічні, соціокультурні та екологічні фактори, тим самим забезпечити продовольчу безпеку держави, управлінні ризиками, пов'язаними з веденням фінансово-виробничої діяльності, а також стійкий розвиток агротехнологій.

Функціонування та управління аграрними підприємствами піддаються впливу значної кількості факторів, що впливають із особливостей сільського господарства, таких як: залежність від природно-кліматичних умов, необхідність залучення сезонної робочої сили та управління нею, затримка між витратами та отриманням доходу, одночасний розвиток різних галузей з різною технологією та організацією виробництва, використання власної продукції у виробничому процесі, різні терміни зберігання та реалізації продукції, використання землі як ресурсу виробництва, ротаційність аграрного сектору економіки, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності та залежність від світових цін на ресурси та продукцію [35].

У контексті зростаючих змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності сучасною стратегією управління розвитком підприємств і галузей є методологія стратегічного управління. У цій методології виділяються два важливі взаємопов'язані управлінські процеси: формування стратегії та її реалізація.

Організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони в межах організації є об'єктами стратегічного управління. В свою чергу до числа предмету стратегічного управління входять:

- проблеми, які прямо стосуються досягнення основної мети установи;
- ситуації та рішення, що стосуються будь-якого компонента організації, за умови якщо цей компонент є необхідним але відсутній або недостатній на даний момент для досягнення цілей;
- проблеми, породжені зовнішніми факторами, які є невідконтрольними.

Основою стратегічного управління є система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій. Стратегія - це передбачена реакція організації на зміну зовнішнього середовища, вибрана лінія поведінки для досягнення бажаного результату. Різновиди основних стратегій та їх характеристика показані на рис. 1.1 [101].

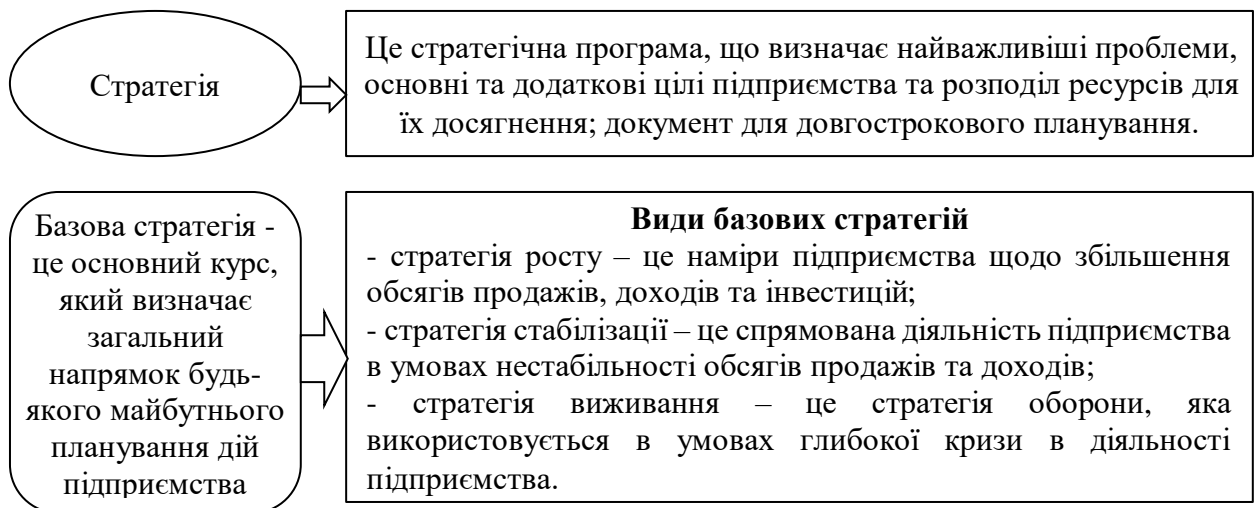


Рис. 1.1. Види стратегії\*

*Джерело: вдосконалено за [101]*

Глобальна конкуренція вимагає також ефективної стратегії використання ресурсів, оптимізації ланцюгів постачання та виходу на нові ринку збуту продукції сільськогосподарського виробництва, що також потребує виконання вимог до стандартів якості та екологічної відповідності.

Тому, стратегічне управління стає ключовим інструментом не лише для досягнення короткострокових цілей, а й для забезпечення довгострокового розвитку особливо в умовах нестабільності та невизначеності.

У сучасних умовах господарювання можна виділити наступні підходи до формулювання стратегій:

1. Стратегія контролю над витратами. Цей тип стратегій засновані на зменшенні внутрішніх витрат у порівнянні з конкурентами методом обов'язкового контролю за витратами або регулюванням масштабу підприємства і обсягу продукції, що призводить до підвищення ефективності виробництва.

2. Стратегія диференціації. Суть цієї стратегії - концентрація зусиль організації на кількох пріоритетних напрямках, в яких вона прагне мати переваги перед іншими. Такі напрями можуть бути різноманітними, тому існує багато варіантів реалізації цієї стратегії на практиці.

3. Стратегія фокусування. При цьому підприємство спеціалізується на певній групі споживачів, обмеженій частині асортименту продукції або конкретному географічному ринку. Цей підхід часто відомий як стратегія нішевого ринку [45].

Одним із ключових механізмів пошуку та вирішення різних проблем, завдань і інтересів відповідно до суспільного візії ефективного майбутнього вважається стратегічне бачення розвитку. Зазвичай воно реалізується у трьох вимірах:

- оптимальний вимір - стратегічні напрями, завдання та концептуальні заходи спрямовані на найбільш успішне досягнення запланованих цілей щодо управління процесами розвитку;

- оптимістичний вимір - моделювання процесів управління розвитком програмується з урахуванням збалансованих пріоритетів та заходів для їх досягнення, при цьому передбачається успішне впровадження цих заходів.

- песимістичний вимір - процеси розвитку, у зв'язку з обмеженістю або частковою відсутністю ресурсів, направлені на "виживання", наприклад, у

кризових умовах, коли основна мета полягає в забезпеченні лише елементарних потреб населення [48].

Тобто *стратегічне управління* – це спосіб управління, який базується на використанні людського потенціалу як основи організації, орієнтований на виробничу діяльність у відповідності до потреб споживачів. Воно гнучко реагує на зміни в оточенні та проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяє досягти конкурентних переваг. Це підходить, що в сукупності дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі та досягати своїх цілей [116].

Досягнення стратегічної мети включає в себе досягнення стратегічних та операційних цілей розвитку сільських територій, які орієнтовані на різні напрямки розвитку. Це також передбачає відповідне забезпечення цих напрямів (табл. 1.1).

Стратегічне управління – це системна розробка та впровадження довгострокових планів з метою досягнення поставлених цілей.

На нашу думку, стратегічне управління агропромисловими підприємствами в контексті Національної концепції розвитку сільських територій потребує глибокого аналізу економічного, соціокультурного та екологічного середовища з метою формування оптимальних напрямків діяльності. У цьому питанні важливо забезпечити взаємодію аграрних підприємств з місцевими громадами, сприяючи соціальному і економічному розвитку сільських територій через створення робочих місць та інфраструктурних проєктів, тому розробка довгострокових стратегій повинна враховувати глобальні й регіональні тенденції розвитку аграрного сектору та ринків виробництва, збалансоване використання природних ресурсів.

Стратегічне управління є основою управління, і процес створення та впровадження стратегії фактично впливає на кожну управлінську діяльність на підприємстві. Даний аспект необхідно обов'язково враховувати в стратегічному плануванні розвитку будь-якого підприємства, що позитивним чином впливатиме на підвищення його конкурентоспроможності.

## Основні стратегічні вектори розвитку сільських територій\*

Вектор розвитку	Зміст
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення господарської діяльності в сільській економіці через диверсифікацію;</li> <li>- підтримка розвитку підприємництва та малих підприємств на сільській місцевості;</li> <li>- підтримка розвитку агротуризму та рекреаційної інфраструктури на селі;</li> <li>- сприяння розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації.</li> </ul>
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація сільської поселенської мережі та зміцнення популяції на сільських територіях;</li> <li>- забезпечення зайнятості та підвищення життєвого рівня населення сільських територій.</li> </ul>
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональне використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій;</li> <li>- забезпечення техногенної та екологічної безпеки сільських територій.</li> </ul>
Інституційне та фінансово-матеріальне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення управління сталим розвитком сільських територій;</li> <li>- фінансове й кредитне забезпечення сталого розвитку сільських територій;</li> <li>- матеріально-технічне забезпечення розвитку виробництва сільськогосподарської продукції;</li> <li>- інвестиційне забезпечення сталого розвитку сільських територій;</li> <li>- інноваційне забезпечення;</li> <li>- розвиток сільськогосподарської консалтингової діяльності.</li> </ul>

\*Складено автором на основі [48]

З цього випливає можливість сформулювати загальні принципи, на основі яких повинна ґрунтуватися стратегічна діяльність підприємства:

1. Будь-яке підприємство являється відкритою соціально-економічною системою, яке функціонує, зазнає змін, розвивається та змінює структуру в динамічному або навіть ворожому середовищі.

2. На початковому етапі при утворенні підприємства, часто вони відзначаються високою гнучкістю та реактивністю, що допомагає деяким з них виживати. Проте з часом вони стають більш стабільними, що потребує розробки спеціальних заходів для змін та розвитку. Ці заходи приймають форму більш обґрунтованих стратегій, які враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. В так званому стратегічному наборі - системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників та системі стратегії їхнього досягнення,

знаходять втілення поступовий розвиток підприємства, що пов'язаний з формулюванням чітких, простих та досяжних цілей.

4. До системи функціонування підприємства мають входити стратегічні компоненти, які зосереджені на розробці, аналізі та оновленні балансу зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці компоненти включають в себе формулювання цілей і стратегій розвитку, що передбачають розробку та коригування заходів щодо адаптації підприємства до його оточення. Слід зазначити, що підприємства, які концентруються тільки на внутрішніх проблемах, зазвичай зазнають невдач.

5. Забезпечення активного впровадження стратегічних планів за допомогою прискорення практичних заходів, побудованих на системі ефективного регулювання, контролю та аналізу.

6. Розвиток виробничого потенціалу та формування системи зовнішніх зв'язків, які сприяють трансформаціям та сприяють досягненню майбутніх цілей [93].

Отже, в сучасних умовах господарювання стратегічна діяльність підприємства базується на ряді принципів, серед яких – чіткі визначення місії та цілей зовнішнього та внутрішнього середовища, інноваційний підхід, адаптація до змін ринку, оптимізація ресурсів та створення конкурентних переваг.

Стратегічному управлінні підприємством як концепції притаманні наступні особливості:

1) ґрунтується на комбінації різних теорій менеджменту, таких як системний та ситуаційний аналіз, цільовий та інноваційний підходи до управління та інші. Підприємство розглядається як складна відкрита соціально-економічна та матеріально-ресурсна система. Використання лише однієї з цих засад не є достатнім для досягнення потрібних результатів у розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) підхід, що зосереджений на вивченні умов, у яких діє підприємство, дозволяє створювати гнучкі системи стратегічного управління, що адаптовані

до індивідуальних особливостей підприємства та властивостей зовнішнього середовища;

3) акцент робиться на необхідності збору та використання баз стратегічної інформації, що при прийнятті стратегічних рішень допомагає визначити суть та послідовність дій змін на підприємстві, що сприяє зниженню невизначеності ситуації;

4) впливаючи на ситуацію через відповідний розподіл ресурсів, установлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу це надає можливість зробити прогноз наслідків прийнятих рішень;

5) передбачає використання певних таких інструментів і методів розвитку підприємств як формулювання цілей, використання "дерева цілей", розробка стратегій та "стратегічного набору", складання стратегічних планів, проектів і програм, стратегічне планування та контроль, та інші;

6) формує передумови для розробки системи управління, що дає змогу підприємству здійснювати діяльність в стратегічному режимі, що забезпечує її існування в довгостроковій перспективі та сприяє досягненню її стратегічних цілей [78].

Ефективна стратегія дозволяє підприємства адаптуватися до змін у середовищі, максимізувати конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток. Ключові етапи такої стратегії включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання мети та її впровадження через ефективне управління ресурсами, а також комунікації зі стейкхолдерами. Сучасне стратегічне управління вимагає гнучкості та постійного моніторингу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління є динамічним та безперервним процесом, який не може бути універсальним для всіх ситуацій. А також наявні певні обмеження з приводу використання стратегічного управління на підприємстві (табл. 1.2).

Так саме обмеження щодо використання стратегічного управління на аграрному підприємстві можуть виникати з різних причин, таких як невірне розуміння ринкових тенденцій, недостатня інноваційність і фінансові

труднощі, тому, на нашу думку, для подолання цих перешкод важливо спроваджувати ефективні стратегії, такі як:

Таблиця 1.2

Шляхи подолання обмежень щодо використання стратегічного управління на підприємстві\*

№	Обмеження	Шляхи подолання
1	Недостатній системний підхід до формування стратегічного управління на підприємстві	Стратегічний контроль та контролінг. Формування стратегічної поведінки. Застосування стимулів з метою вивчення стратегічного управління. Як на стратегічному рівні, так і в децентралізованих підрозділах запровадження системи подвійного управління.
2	Конкуренція між видами діяльності: стратегічними та поточними (перевага поточних)	Розробка системи стратегічних планів, що включає у себе стратегічне бюджетування. Захищеність стратегічної діяльності шляхом впровадження планово-організаційних та соціально-економічних заходів.
3	Недостатня доступність достовірної стратегічної інформації для ефективного управління підприємством	Удосконалення аналітичних служб підприємства та розширення їх функціональності. Розробка та впровадження систем стратегічного моніторингу та контролінгу для зовнішнього та внутрішнього середовища.
4	Відсутність навичок стратегічного управління у персоналу	Проведення спеціалізованої підготовки кадрів управління, зокрема на вищому рівні, з метою гарантування ефективного функціонування організації в стратегічному режимі. Організація програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу з метою оптимізації процесу прийняття стратегічних рішень, а також їх виконання та аналізу наслідків.
5	Спротив змінам, виражений у формі ліквідації загроз організаційній структурі, розподілі влади, прав, обов'язків та відповідальності традиційних на підприємстві	Впровадження гнучкої організаційної структури, яка може адаптуватися до змін. Здійснення прийняття стратегічних рішень на спільних засадах. Керування опором з боку персоналу. Розвиток стратегічного мислення та відповідної поведінки серед працівників.

*Джерело: вдосконалено за\* [134, с. 26].*

По-перше, необхідно провести аналіз ринку та конкурентоспроможності з метою визначення потреб споживачів і видів продукції, яка відповідає їх потребам, при цьому важливо врахування не лише внутрішніх факторів впливу, а й зовнішніх економічних умов.

По-друге, аграрні підприємства з метою підвищення продуктивності



виробництва повинні активно впроваджувати інноваційні технології в сільське господарство: застосування сучасних методів обробки землі, автоматизація виробничих процесів, використання новітніх гібридів рослин та ін.

По-третє, питання залучення фінансових ресурсів може бути вирішено шляхом пошуку додаткових джерел фінансування, таких як гранти, кредити чи інвестиції. Крім того, партнерства з іншими галузями та участь у державних програмах можуть стати додатковими ресурсами для розвитку.

Отже, ефективне стратегічне управління на аграрному підприємстві вимагає комплексного підходу, врахування різноманітних факторів і постійного оновлення стратегій відповідно до галузевих змін та ринкових умов.

В аграрних підприємствах суть стратегічного управління - створення уявлення про конкурентне оточення підприємства та виробленні припущень про можливі перспективи його розвитку у цьому середовищі. Ці уявлення формуються на аналізі та обґрунтуванні так би мовити формального стратегічного планування, структури управління підприємством та механізмах взаємодії окремих підрозділів. Такі механізми розробляються з метою забезпечення розробки довгострокової стратегії та її успішної реалізації через поточні виробничо-господарські плани [87].

В агропромисловому комплексі основні компоненти стратегічного управління впливають з основних закономірностей характеру сільськогосподарського виробництва. До найважливіших факторів, що мають практичне значення, можна віднести такі:

- при виборі стратегії сільськогосподарські товаровиробники вирішальне значення мають природно-кліматичні умови;
- у структурі управління сільськогосподарського підприємства при стратегічних змінах територіальна розкиданість виробництва та віддаленість структурних підрозділів від центру ускладнює збір і опрацювання інформації, призводить до несвоєчасного коригування обраних стратегій на всіх рівнях управління та невчасному прийнятті оперативних рішень;

- вирішальний вплив при виборі стратегії сільськогосподарськими товаровиробниками чинять зміни в демографічному і соціально-культурному середовищі, адже продукція сільського господарства, тобто продовольство забезпечує фізіологічну потребу населення і складає основу забезпечення його життєдіяльності;

- оскільки сільськогосподарське господарство характеризується сезонністю, сільськогосподарські товаровиробники при реалізації обраних стратегій стикаються з високим рівнем ризику;

- структура і система відносин, що відповідає вільній ринковій конкуренції, яка в інших галузях економіки достатньо різна, у сільському господарстві зберігається;

- через неможливість збільшення цін на продовольство, пропорційне зростанню цін на промислову продукцію виникає диспаритет цін на продукцію сільського господарства і засоби виробництва для сільського господарства, енергоносії та послуги;

- сільське господарство характеризується різноманітністю організаційно-правових форм господарювання;

- порівняно з іншими галузями, сільське господарство має більш низьку доходність, високу капіталомісткість, тривалий період обороту капіталу;

- невідповідний ступінь державного регулювання аграрного сектору [101].

Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, розробити стратегії, розгорнути їх та проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Як правило, стратегічне управління має фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування. Стратегічне управління задає напрямок діяльності організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до більшої

операційної ефективності, забезпечує зростання частки ринку та прибутковості.

Безпосередньо стратегічне управління є досить складним та відповідальним процесом. Його виконання передбачає на підприємстві виконання декількох послідовних етапів. Основою їх є систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [113].

Отже, процес стратегічного управління аграрним підприємством є важливим елементом успішного функціонування в сучасних умовах, основною метою якого – розробка ефективної та конкурентоспроможної стратегії, спрямованої на досягнення довгострокових цілей підприємства. Етапи процесу схематично наведені на рис. 1.2.

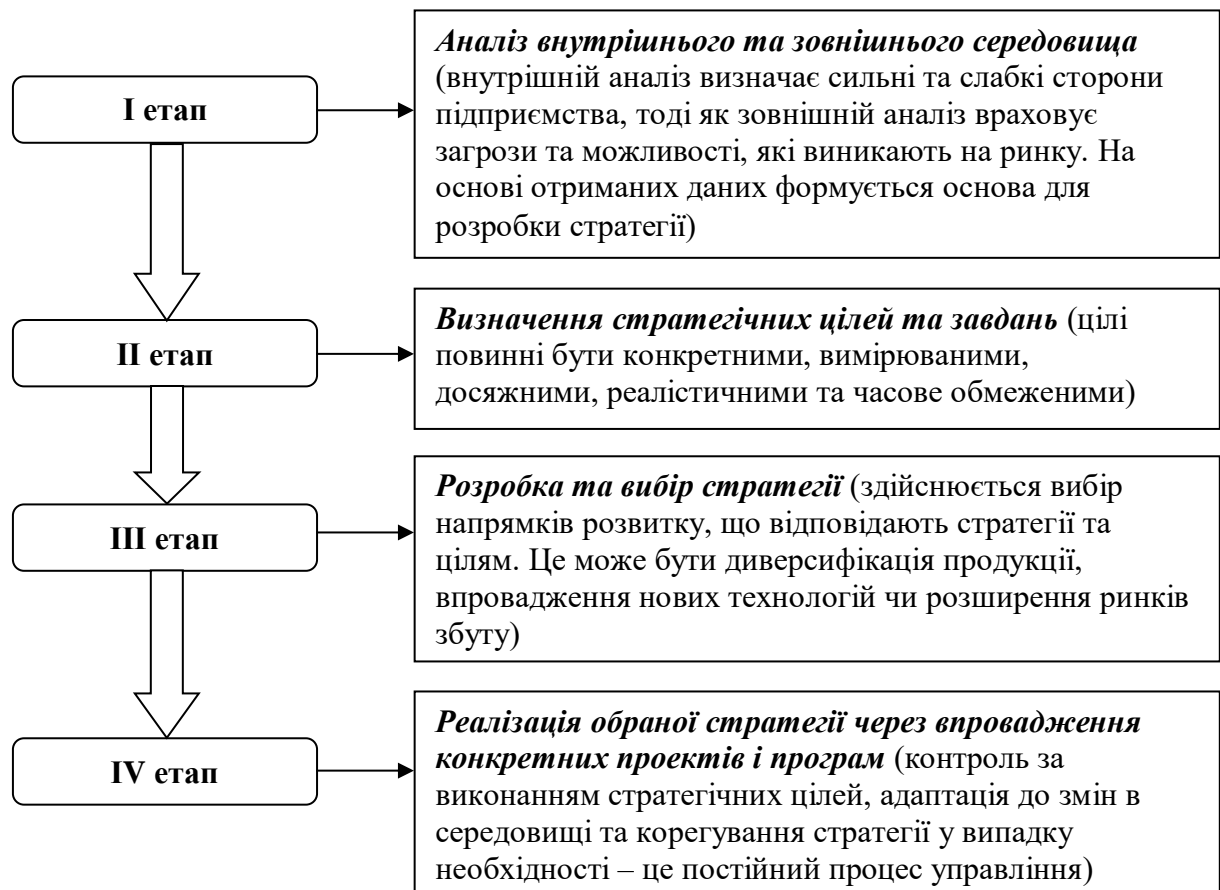


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління аграрним підприємством\*

\*Побудовано автором на основі [113]

Ключовими компонентами стратегічного управління є конкретні, актуальні, реальні цілі, які повинні підлягати вимірюванню. Тобто система стратегічних цілей відносно аграрних підприємств в залежності від сфери реалізації у функціональному розрізі містить:

маркетингові цілі - пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегмента на ринку;

фінансово-економічні - зниження витрат виробництва продукції, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів;

інвестиційні - будівництво та реконструкція приміщень, оновлення обладнання й технічне переоснащення засобів виробництва підприємств;

інноваційні - впровадження інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції, нових технологій розрахунків і обліку;

організаційні - перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці і стимулювання працівників тощо [66].

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на вибір ключових стратегій управління підприємством. Ці фактори включають в себе цілі підприємства, його масштаби, інвестиційну привабливість, стратегії конкурентів, наявний потенціал, особливості галузі, витрати на виробництво та збут, а також можливості підприємства. Зв'язок між стратегічним управлінням і зміною обставин і умов вимагає використання ситуаційного підходу [91].

При розгляді аграрного підприємства, стратегічне управління його розвитком нерозривно пов'язане з управлінням земельними ресурсами. Ця стратегія визначає розміри підприємства, його спеціалізацію, напрямки виробництва, обсяги інших ресурсів, очікувану продуктивність і віддачу взагалі, а також взаємини з ринковими учасниками та державою. Скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення суттєво вплине на стратегічне управління земельними ресурсами та загальним потенціалом. Багатьом підприємствам доведеться звернутися до накопичення

капіталу для придбання земельних ділянок, і це може призвести до того, що інші аспекти потенціалу залишаться поза увагою. Це може призвести до стагнації у розвитку або навіть до сповільнення. Такі умови можуть мати стратегічний характер і виявити ефективний стратегічний розвиток за оптимістичного сценарію або відкинути розвиток на песимістичний сценарій через фінансові труднощі, пов'язані з кредитами на земельні наділи. Крім того, неконкурентоспроможність малих та середніх агробізнесів порівняно з агрохолдингами може призвести до поглинання перших, монополізації галузі та зміни класичних підходів до стратегічного управління розвитком потенціалу аграрних підприємств.

Ще одним значущим фактором, який вимагає перегляду стратегій управління розвитком потенціалу підприємства, є відкритість кордонів та інтеграція в європейський економічний простір. У цих умовах потрібно враховувати не лише внутрішні, але й зовнішні ринкові потреби, а також виклики глобалізації. Стратегічне управління потенціалом має ґрунтуватися на інноваційних підходах. Третім важливим фактором, що потребує адаптації стратегічного управління розвитком потенціалу аграрного підприємства, є кліматичні зміни та екологічні виклики [82]

Ми погоджуємося з думкою Постол А.А., що основними причинами неефективної реалізації стратегій на аграрних підприємствах є:

1) неузгодженість наявних організаційних структур, що важко піддаються змінам згідно обраній стратегії та обґрунтуванню стратегічних змін;

2) непорозуміння керівниками конкретних завдань, термінів досягнення цілей, а також необхідних в поведінці та діях кожного з них конкретних змін;

3) низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій та недостатність коригувань у випадку виявлення відхилень;

4) недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення та розподілу необхідних фінансових, інформаційних, людських та часових ресурсів для реалізації стратегій;

- 5) відсутність системи колективного прийняття рішень щодо напрямів стратегічного розвитку підприємства;
- 6) відсутність почуття відповідальності у колективі за досягнення стратегічних цілей протягом усього періоду їх реалізації;
- 7) неготовність керівників до пов'язаного з новими стратегічними змінами подолання опору;
- 8) недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- 9) нерозвиненість або недостатня ефективність збутової та маркетингової діяльності;
- 10) велика диференціація продукції за асортиментом та каналами збуту, що призводить до рекламних витрат, несумісних з сезонними коливаннями продажів;
- 11) значні витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізацією окремих видів продукції та послуг [87].

У сільському господарстві аграрні підприємства стикаються з високим рівнем ризику та невизначеності. Це пояснюється тим, що робочий період у сільському господарстві не завжди збігається з періодом виробництва, що викликає сезонність у виробництві. Ця сезонність призводить до нерівномірного використання робочої сили та засобів виробництва, а також нерівномірного надходження продукції і доходів протягом року. Також важливим фактором є залежність від природних умов, яка вимагає створення значних страхових резервів на випадок неврожаю, спричиненого форс-мажорними обставинами, такими як посуха, градобій, повені і т. д. Різноманіття ґрунтово-кліматичних умов також прямо впливає на результати господарської діяльності підприємств та рівень їх економічного розвитку [66].

Також у зв'язку з особливостями аграрної галузі, сільськогосподарські підприємства мають різний рівень стратегічного потенціалу та впроваджують різні стратегії, що може призводити до функціонування в умовах певної складності. Однак одні й ті ж фактори можуть мати різний вплив на різні підприємства: деякі з них можуть бути керованими (тобто підприємство може

впливати на них), тоді як інші можуть бути некерованими або потребувати адаптації з боку підприємства. Тому важливо розрізнати середовище функціонування аграрних підприємств на ті, що створені (керовані) і ті, що враховуються (некеровані) [8].

Горбачова І. В. фактори зовнішнього середовища класифікує за такими групами:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау» [20].

Необхідно також звернути увагу на те, що в сучасних умовах цифровізації стратегічне управління аграрним підприємством набуває нового змісту та можливостей. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам збільшити підприємствам продуктивність та ефективність своєї діяльності, а також підвищити конкурентоспроможність. Одним із ключових аспектів є впровадження сучасних систем моніторингу та аналізу даних, що забезпечує оперативність прийняття рішень на основі достовірності відповідних показників.

За допомогою цифрових інструментів є можливість побудови системи прогнозування впливу зовнішніх факторів, а саме ринкових і кліматичних умов, що дозволить швидко адаптувати стратегію до змінних умов. Використання інтернет-технологій у сільському господарстві допомагає отримувати дані в режимі реального часу з поля, машин і обладнання, що полегшує моніторинг стану посівів, забезпечує оптимальний вибір агротехніки та технологій. Розвиток цифрових ринків і торгівлі сприяє підвищенню

ефективності ланцюгів постачання, забезпечуючи швидкий обмін інформацією між виробниками сільськогосподарської продукції та покупцями. Також використання цифрових платформ зменшує витрати на пошук партнерів, оптимізує ціни та дозволяє укладати вигідні угоди.

Отже, стратегічне управління в умовах цифровізації вимагає вдосконалення бізнес-процесів, активного використання цифрових інструментів і постійного аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством в умовах діджиталізації рекомендується впровадження наступних заходів:

1. Проведення аналізу того як на бізнес-моделі впливають цифрові технології передбачає дослідження можливостей, що відкриває цифрова трансформація та ідентифікація ключових аспектів, що впливають на бізнес-моделі у різних галузях. Аналіз того, як організації можуть змінити свої бізнес-моделі для досягнення конкурентних переваг у цифровому середовищі.

2. Розроблення методологічних підходів до стратегічного планування в умовах нестабільності передбачає створення інноваційних напрямів стратегічного планування, які корелюють з технологічними та ринковими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3. Застосування штучного інтелекту в стратегічному плануванні включає вивчення можливостей використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів стратегічного планування. Це передбачає формування алгоритмів для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що допоможуть підприємствам збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних.

4. Аналіз впливу організаційної культури на ефективність стратегічного планування в умовах цифрової трансформації передбачає вивчення того, як впровадження цифрових технологій впливає на культурний контекст організації та як ці зміни можуть бути узгоджені з розробкою та впровадженням стратегій.



5. Оцінка ризиків у контексті цифрової трансформації включає формування методологічних підходів для визначення потенційних небезпек, що виникають при впровадженні цифрових технологій та стратегічному плануванні в умовах цифрової трансформації.

Ці заходи сприятимуть розвитку стратегічного управління в умовах цифрової трансформації та адаптації до швидкозмінного зовнішнього бізнес-середовища [24].

Також різні стратегії розвитку використовуються для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, зокрема: вдосконалення підходів до господарювання; впровадження енергозберігаючих та ресурсощадних технологій виробництва і застосування новітніх досягнень у техніці та обладнанні для підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів; урахування регіональних особливостей потреб споживачів; впровадження інформаційно-обчислювальних систем для планування, обліку, звітності та управління виробництвом на основі сучасного програмного забезпечення; користування державною підтримкою; врахування геополітичного становища, природно-кліматичних умов та забезпеченості трудовими ресурсами і науковим потенціалом сільськогосподарських підприємств [35].

Ми погоджуємося, що основними напрямками стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні стати: розробка науково обґрунтованої системи господарювання, враховуючи природно-кліматичні та економічні умови з орієнтацією на перспективний розвиток; відповідно до обсягів та структури виробництва організація надійної матеріально-технічної бази, забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, перехід на промислову основу виробництва; вдосконалення селекції та насінництва, розробка нових і поліпшених сортів культур, одержання високоякісного насіння; впровадження науково-обґрунтованих методів землеробства; оптимізація витрат під час збирання, транспортування, зберігання, переробки та реалізації продукції; спеціалізація виробництва як умова концентрації ресурсів на основних видів продукції; створення інформаційно-

обчислювальної системи для планування, обліку, звітності та оперативного управління, заснованої на сучасних комп'ютерних технологіях [9].

Отже, проаналізувавши основні аспекти стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища, можемо визначити його ключові елементи в загальній системі управління (рис. 1.3).

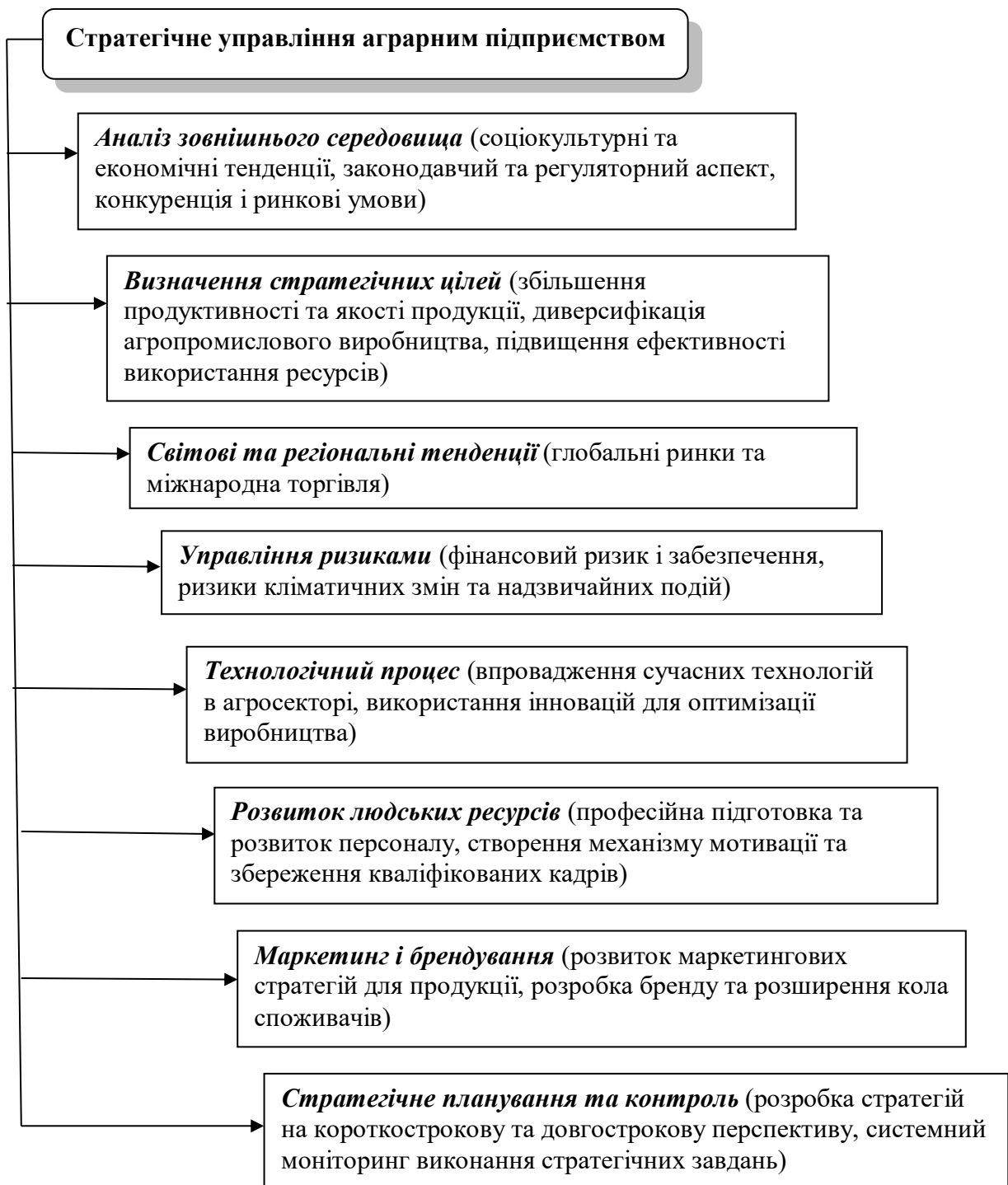


Рис. 1.3. Схема стратегічного управління агропідприємствами в умовах впливу зовнішнього середовища\*

\*Власна розробка автора

Зазначимо, що це загальна схема, але в конкретному випадку можуть бути додаткові чи особливі елементи залежно від конкретної ситуації та потреб аграрного підприємства. Тому саме стратегічне управління аграрним підприємством дозволяє ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін у галузі та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Теоретико-методологічні підходи визначення сутності і ролі диверсифікації діяльності аграрних підприємств**

Забезпечення сталого розвитку та високого рівня ефективності діяльності аграрних підприємств залежить від належного вибору ефективних стратегій розвитку та зростання, серед яких вагому роль займають стратегії конкурентної боротьби, де диверсифікація є важливою альтернативою. Сучасний вітчизняний аграрний сектор відрізняється невеликою кількістю підприємств, які вирощують багато різних сортів і видів культур та порід тварин.

Наприклад за результатами дослідження в роботі [30] частина підприємств, які займаються виключно тваринництвом складає 1%, отримують 1% виручки від реалізації, 72,8% підприємств, які займаються виключно рослинництвом отримують 58% всієї виручки, 26% підприємств, які поєднують рослинництва з тваринництвом мають 41% всієї виручки досліджуваної множини суб'єктів господарювання аграрного сектору. Не можна не взяти до уваги, що підприємства, які поєднують ці два види діяльності значно більші за розмірами ніж ті, які займаються виключно чимось одним – паралельно із отриманням додаткової вигоди від диверсифікації своєї діяльності вони використовують ефект масштабу, що в синергії дозволяє їм в середньому мати обсяг реалізації вдвічі більше ніж в попередніх 2 групах: 58,899 млн грн (рослинництво і тваринництво) проти 29,8 (рослинництво) та 29,96 млн грн (тваринництво) відповідно. Натомість за показниками рентабельності найвище статистично значуще значення показників рівня рентабельності у підприємств, які займаються виключно рослинництвом –

37,3%, у підприємств з часткою рослинництва від 80% до 100% цей показник нижчий – 29,5%, для всіх інших суб'єктів господарювання із часткою рослинництва менше 80% – рентабельність складає всього 4,02%. Отже, з точки зору витратності то включення тваринництва знижує рівень дохідності бізнесу, що спонукає вітчизняних аграріїв концентруватися виключно на рослинництві.

Також цікавим результатом аналізу є кількість та рентабельність підприємств, які вирощують різний набір культур (табл. 1.3)

Таблиця 1.3.

## Аналіз підприємств за структурою культур рослинництва\*

Групи культур	Умовне позначення	Кількість	Кількість прибуткових (питома вага)
Зернові та зернобобові	З	16	6 (37,5 %)
Олійні	О	10	5 (50 %)
Зернові та зернобобові + олійні + буряк цукровий	З + О + Б	38	25 (68,78 %)
Зернові та зернобобові + олійні	З + О	405	336 (82,96 %)
Інші	І	21	18 (85,71 %)

*Джерело: \*[30]*

Як бачимо з таблиці найбільша частка підприємства, які вирощують зернові, зернобобові та олійні становить 83% всіх розглянутих підприємств, де відсоток прибуткових підприємств становить 83%. Звернемо увагу, що найбільша частка прибуткових підприємств серед групи із найбільшою чисельністю культур рослинництва – 85,71%, їх серед розглянутих всього 4,3%. Ці підприємства поряд із традиційними зерновими та олійними культурами вирощують овочеві, картоплю, баштанні, плодові та ягідні і лише окремі – виноград.

Отже, можна зробити висновок, що вищий рівень диверсифікації забезпечує більшу частку прибуткових підприємств. Це підтверджує доцільність та необхідність реалізації даної стратегії.

Для аграрного сектора диверсифікація дозволяє покращувати стан продуктивних сил, підвищувати кваліфікації кадрів, вдосконалювати організаційні та інституційні відносини. Також варто зауважити, що сучасне

глобальний ринок вимагає постійного впровадження інноваційних продуктів, які попередньо є нішевими і лише з часом набувають більш широкого розповсюдження. За 2022 р. площа насаджень лохини щіткової в Україні становить 5500 га, а обсяг вирощування ягоди перевищує 13000 тон, з яких 2500 було експортовано [149]. Зараз площа насаджень цієї культури поступається лише садові суниці. У 2019 р. валовий збір складав лише 2,3 тис. тон, а динаміка приросту площ насаджень (рис. 1.4) свідчить про високу популярність даної культури саме завдяки рівню рентабельності її вирощування. Отже, лохину варто розглядати як яскравий приклад перетворення нішевої культури на традиційну та популярну із потенціалом до збільшення експорту.

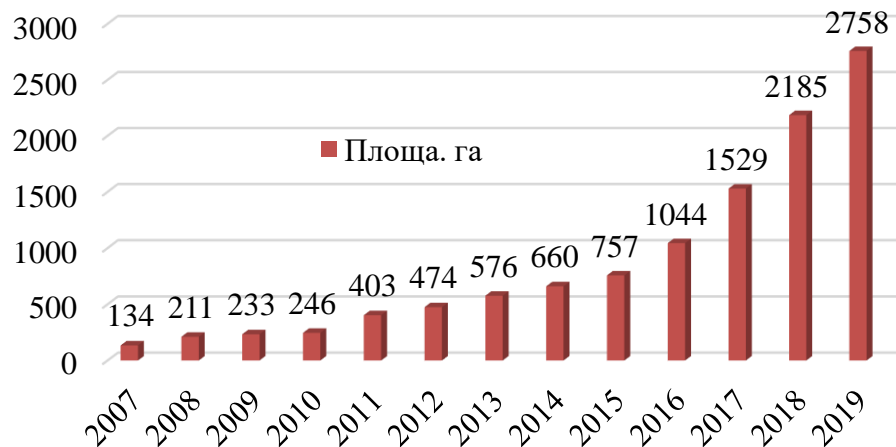


Рис. 1.4. Динаміка закладання площ лохини в Україні за роками\*

*Джерело:\*[85]*

В найширшому понятті під диверсифікацію розуміється розширення асортименту, видозміна продукції, освоєння нових виробництв. Поняття диверсифікації походить з латинської, де «diversificatio» – зміна, різноманітність, або «diversus» – різний і «fasere» – робити [76]. М. Портер розглядав диверсифікацію і як корпоративну стратегію, і як конкурентну. Він наголошував на важливості розвитку тих галузей, які хоч і не є прибутковими зараз, але є дуже перспективними в майбутньому, то ж підприємство повинно встигнути увійти в галузь до розкриття можливого потенціалу її прибутковості.

Ф. Котлер та Г. Армстронг [154] А в якості недоліку диверсифікації вважали ризику розпорошення ресурсів на різні напрями діяльності.

Із альтернативних бачень диверсифікація є управління ризиками, що підтримується рядом авторів [60, 54, 102]. Варто погодитися з цим, так як різні ринки характеризуються різним рівнем рентабельності виробництва, різним рівнем концентрації ключових основних конкурентів, фази життєвого циклу продукції і всієї галузі тощо. Щодо ризиків, то варто погодитися із зауваженням Д. Дея щодо можливості переведення розроблених ключових компетенції бізнесу у нові сфери, створюючи таким чином конкурентні переваги [148].

Для національної економіки в цілому процес диверсифікації є досить перспективним та корисним, так як опанування підприємствами різних галузей дозволяє розвивати варіативність у виробництві, що краще задовольняє різноманітні потреби населення, як це розглянуто на прикладі переведення нішевої лохини в традиційну ягоду, де критично важливим аспектом є поступово зниження її вартості через вдосконалення технології та насичення ринку конкурентами.

Для уточнення поняття «диверсифікації діяльності аграрних підприємств» розглянемо структуру даного поняття, яка сформована на основі проведеного морфологічного аналізу чисельних авторів – рис. 1.5.

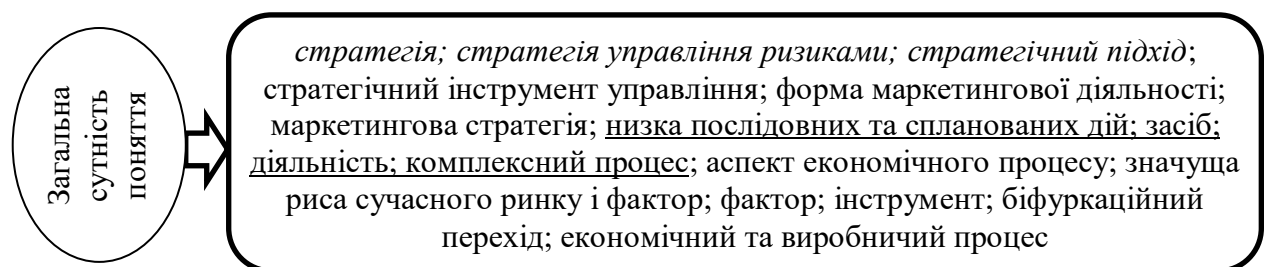


Рис. 1.5. Загальна сутність поняття «диверсифікація», визначений за допомогою морфологічного аналізу\*

Джерело\* [141; 143; 10; 21; 151; 31; 39; 40; 41; 46; 43; 75; 53; 56; 63; 65; 69; 71; 74; 86; 157; 88; 108; 111; 158; 121; 124; 127; 128; 130; 132; 133; 135]

Варіативність бачення змісту диверсифікації досить висока: від стратегії та стратегічного підходу до форми маркетингової діяльності. Розглядаючи

представлення авторам значеннями однозначно варто відмовитися від розуміння диверсифікації як біфуркаційного переходу. Так, біфуркаційний перехід передбачає зміну конфігурації діяльності підприємства, коли воно відмовляється або не може продовжувати попередню траєкторію руху і повинно принципово змінити її для виживання. Таке бачення є дуже обмеженим, що дозволяє розглядати диверсифікацію лише як таку точку в разі критичної неконкурентоспроможності підприємства з наявними портфелем продуктів на існуючих ринках і потреби в переході на нові ринки терміново. Також недоцільно розглядати її і як фактор або чинник, так як останній має об'єктивну незалежну природу, яка впливає на діяльність досліджуваного суб'єкта, – натомість диверсифікація є прийнятим управлінським рішенням у формі стратегії, або стратегічного підходу, або стратегічного інструменту, навіть як низки послідовних і спланованих дій, що може бути в найбільш узагальненому розумінні розглянуто як процес (адже будь-яка стратегія є фактично процесом послідовної імплементації ряду заходів). Не варто розглядати диверсифікацію і як економічний або виробничий процес, адже диверсифікація скоріше відображає напрямок руху у виборі продукції та ринку або ринків, на який ця продукція буде позиціонуватися та/або буде реалізована, адже будь-яка продукція є результатом реалізованого економічного та виробничого процесу. Розуміння диверсифікації як форми маркетингової діяльності також є дуже вузьким та обмеженим підходом, адже диверсифікація може бути реалізована шляхом застосування різних стратегій маркетингу. Таке розуміння підтверджується зазначеним вище класичним баченням диверсифікації як типу корпоративної або конкурентної стратегії, які мають загальний характер на відміну від маркетингової, що переважно має вузьку функціональну природу. Таким чином, ми вважаємо що диверсифікація є однією із видів корпоративної та/або конкурентної стратегії підприємства.

Зміст диверсифікації на відміну від сутності поняття є більш подібним – рис. 1.6. Насамперед треба визначити, що диверсифікація охоплює три принципових аспекти: спектру товарів і послуг, ринків та/або сегментів, галузей діяльності. Мова йде про розширення кількості типів або видів

існуючих продуктів, які відрізняються від наявного портфелю, що позиціонуються та реалізуються на старих або нових ринках та/або сегментах.

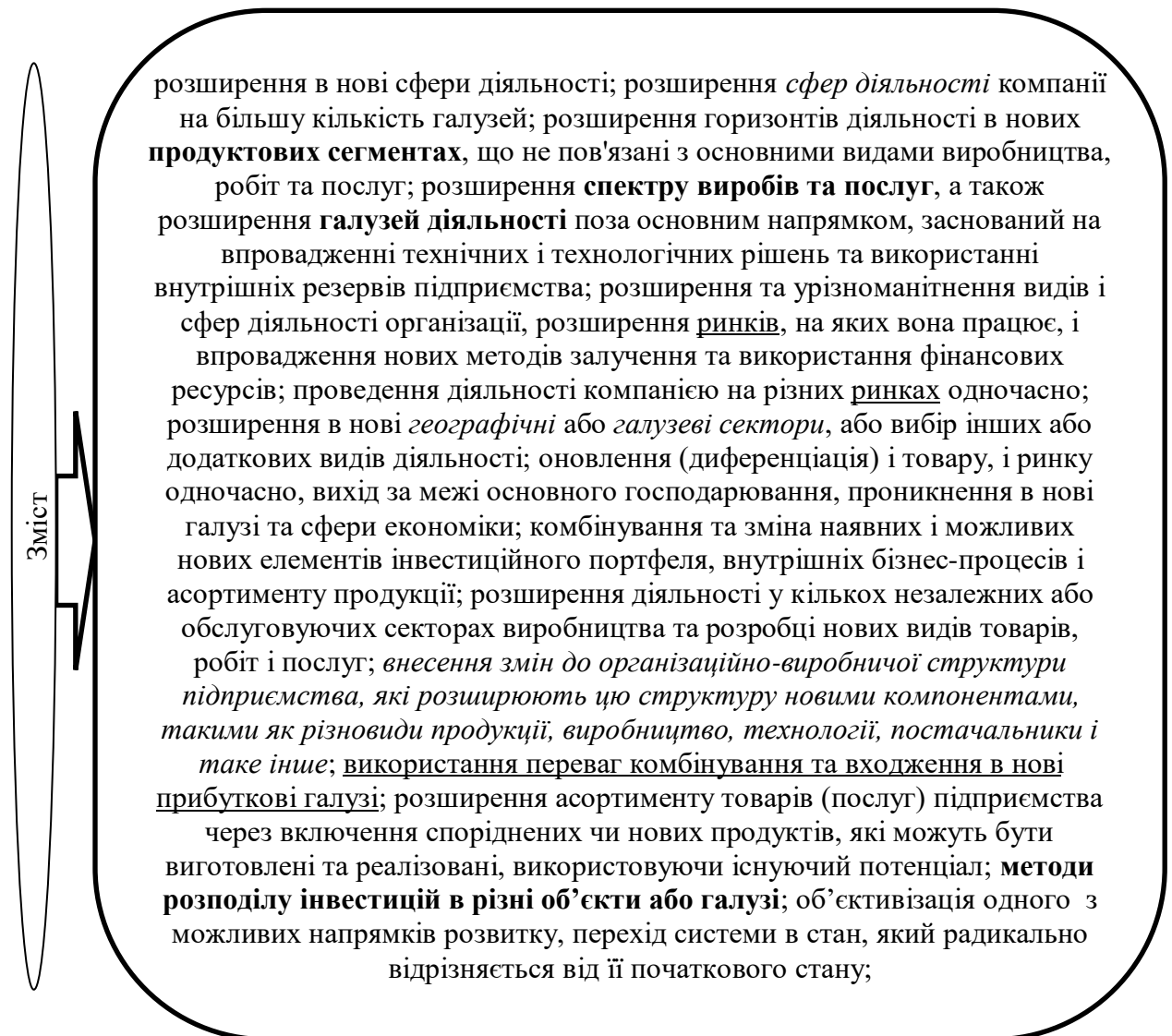


Рис. 1.6. Зміст поняття «диверсифікація», визначений за допомогою морфологічного аналізу\*

\*Складено автором

Також диверсифікація стосується розширення сфер діяльності бізнесу, галузей або географії. Ці три поняття формують так званий «наріжний камінь» диверсифікації, який доповнюється такими складовими як: впровадження нових технічних і технологічних рішень шляхом використання резервів підприємства та використання наявного потенціалу; використання нових методів залучення фінансових ресурсів; комбінування елементів інвестиційного портфелю; вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів на



підприємстві; перегляд організаційно-виробничої структури в напрямку включення в неї нових компонентів, які охоплюють нові види продукції, нові виробництва, технології, постачальників тощо; перерозподіл інвестицій між сферами та галузями діяльності.

Ми погоджуємося із «наріжним каменем» змісту диверсифікації, який охоплює розробку та позиціонування нових, не пов'язаних з існуючими продуктів, в нових галузях або сферах діяльності, які доцільно визначити як стратегічні зони господарювання на існуючих та нових ринках, що реалізується за рахунок переосмислення та переналаштування внутрішніх бізнес-процесів, ефективного використання наявного потенціалу, вивільнення існуючих резервів шляхом комбінування елементів інвестиційного портфелю при вдосконаленні організаційно-виробничої структури підприємства та вдосконаленні механізмів управління ним.

Остання компонентою у структури поняття є кінцева мета – рис. 1.7.

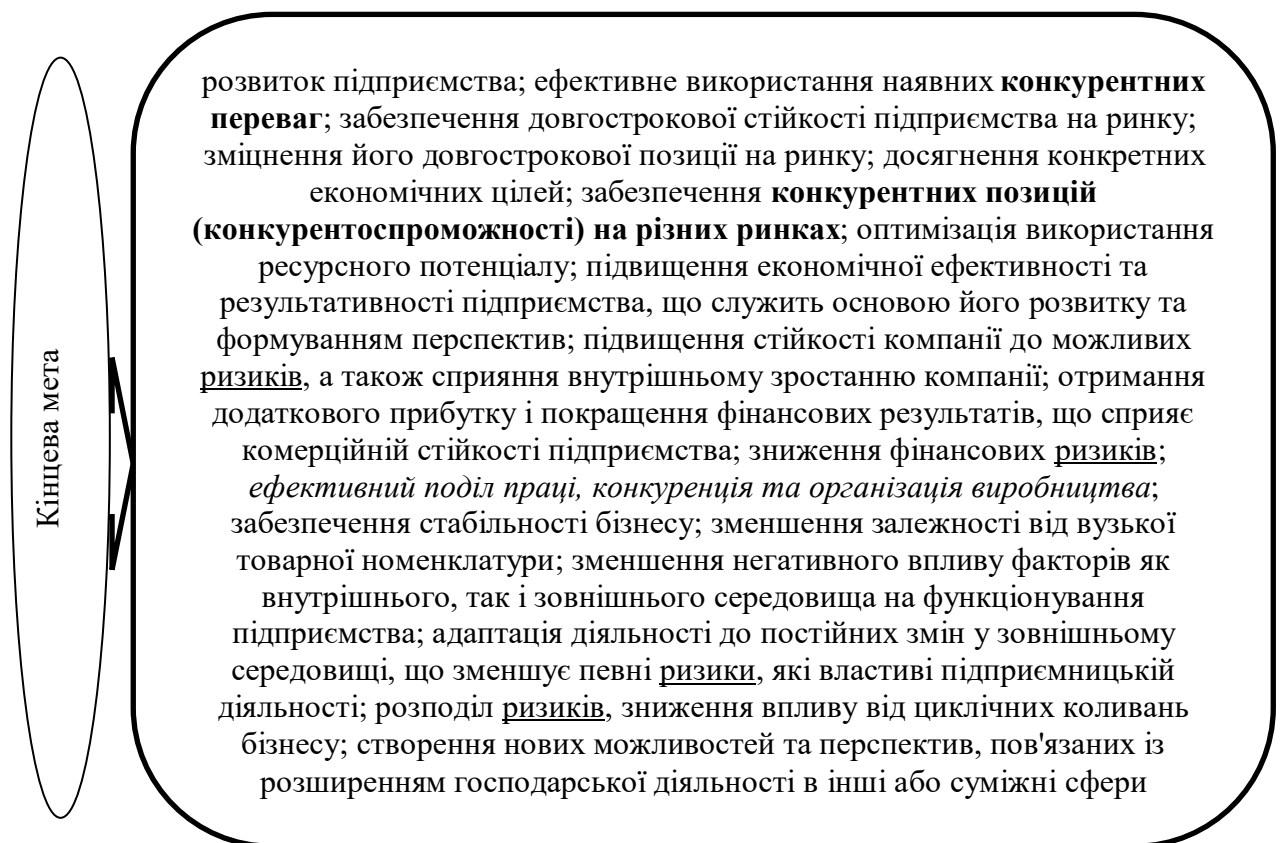


Рис. 1.7. Кінцева мета поняття «диверсифікація», визначена за допомогою морфологічного аналізу\*

\*Складено автором

Кінцевою метою диверсифікації є фактично множина значень параметрів описання бажаного майбутнього стану підприємства, яке доцільно використовувати і для будь-якої іншої оперативної або конкурентної стратегії діяльності. Розвиток підприємства, забезпечення довгострокової стійкості підприємства на ринку, досягнення цілей, підсилення конкурентної позиції на ринку, ефективне використання наявних конкурентних переваг, додаткового прибутку, покращення значення фінансових показників – це множина базових цілей реалізації будь-якої стратегії, що дозволяє розглядати їх як прийнятні для диверсифікації але ті, які не відображають її специфіку. Специфічними цілями диверсифікації варто вважати перерозподіл ризиків в напрямку їх зниження, скорочення впливу циклічних та сезонних коливань, підвищення ефективності використання ресурсів шляхом більш варіативного їх розміщення (здатності підібрати найкращі варіанти використання ресурсів із більшої множини видів діяльності) та оптимізація таким чином поділу праці в напрямку його поглиблення. Також важливо звернути увагу, що підприємство в ході впровадження нових продуктів та опанування нових ринків, нових стратегічних зон господарювання може використовувати існуючі власні організаційні знання у формі наявного знання, організаційної культури та людського капіталу, що дублює ефективні системи генерування результуючого продукту. В даному аспекті специфічною метою диверсифікації є перенесення існуючого ефективного досвіду ведення бізнесу через системи, процедури, процеси та культуру на нові стратегічні зони господарювання.

Таким чином, авторське бачення поняття диверсифікація таке – це вид корпоративної або конкурентної стратегії діяльності підприємства, яка передбачає виробництво принципово нових продуктів або оновлених, на існуючих або нових ринках, в існуючих або нових галузях діяльності – стратегічних зонах господарювання для досягнення базових цілей розвитку підприємства, перерозподілу ризиків в напрямку їх зниження, дифузії успішних практик ведення бізнесу на нові перспективні «економічні горизонти», які відрізняються більш високим потенціалом у порівнянні з

існуючими, оптимізації поділу праці в напрямку його поглиблення та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для аналізу поняття «диверсифікація діяльності аграрних підприємств» розглянемо найбільш часто вживані ключові слова, узагальнені на основі аналізу наукових статей в наукометричних базах цитувань Scopus та Web of Science рис. 1.8 та рис. 1.9.

Серед зазначених понять відсутня підтримка аграрного сектору з боку держави, але цілком очевидно, що сільська економіка, сільський розвиток і сільські території не можуть функціонувати та розвиватися без неї, отже вважаємо, що саме в цих компонентах включена та сама вага роль державних інституціональних структур у забезпечення досягнення цілей їх функціонування та розвитку.

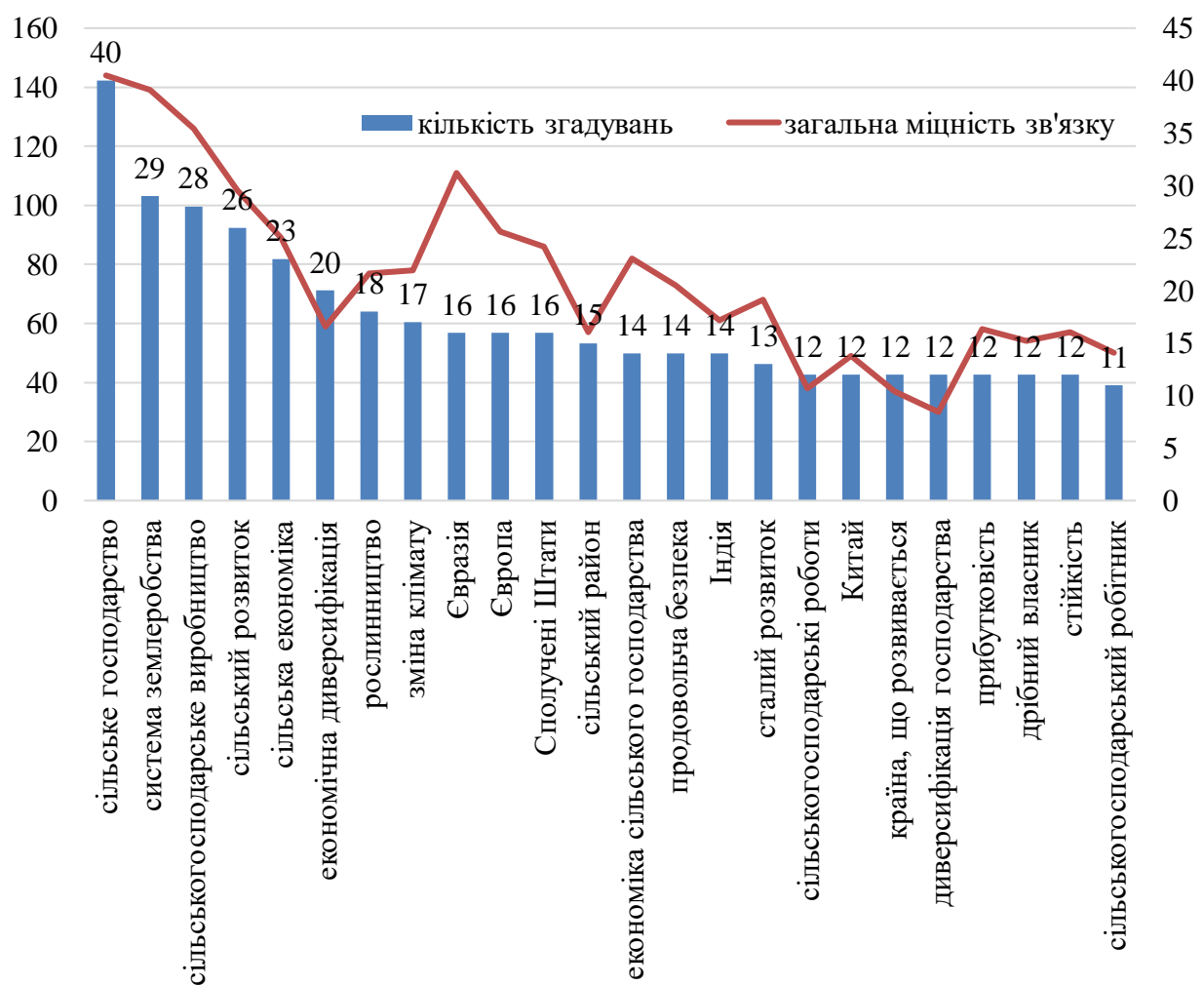


Рис. 1.8. Ключові слова поняття «диверсифікації діяльності аграрних підприємств»\*

\*Побудовано автором

Для поєднання цих двох аналізів розглянемо специфіку зазначених понять диверсифікації в аграрному секторі.

Доцільно визначити ключові ризики ведення бізнесу в сільському господарстві [22, 36, 52]:

виробничі ризики, які пов'язані зі специфікою виробництва продукції в рослинництві та тваринництві: несприятливі погодні умови, зміни клімату, шкідники, хвороби рослин і тварин тощо; сюди варто віднести і технологічні ризики – порушення процедур, технології, методів та способів вирощування та зберігання продукції, які пов'язані з технологічними, технічними та професійними аспектами ведення бізнесу в аграрному секторі;

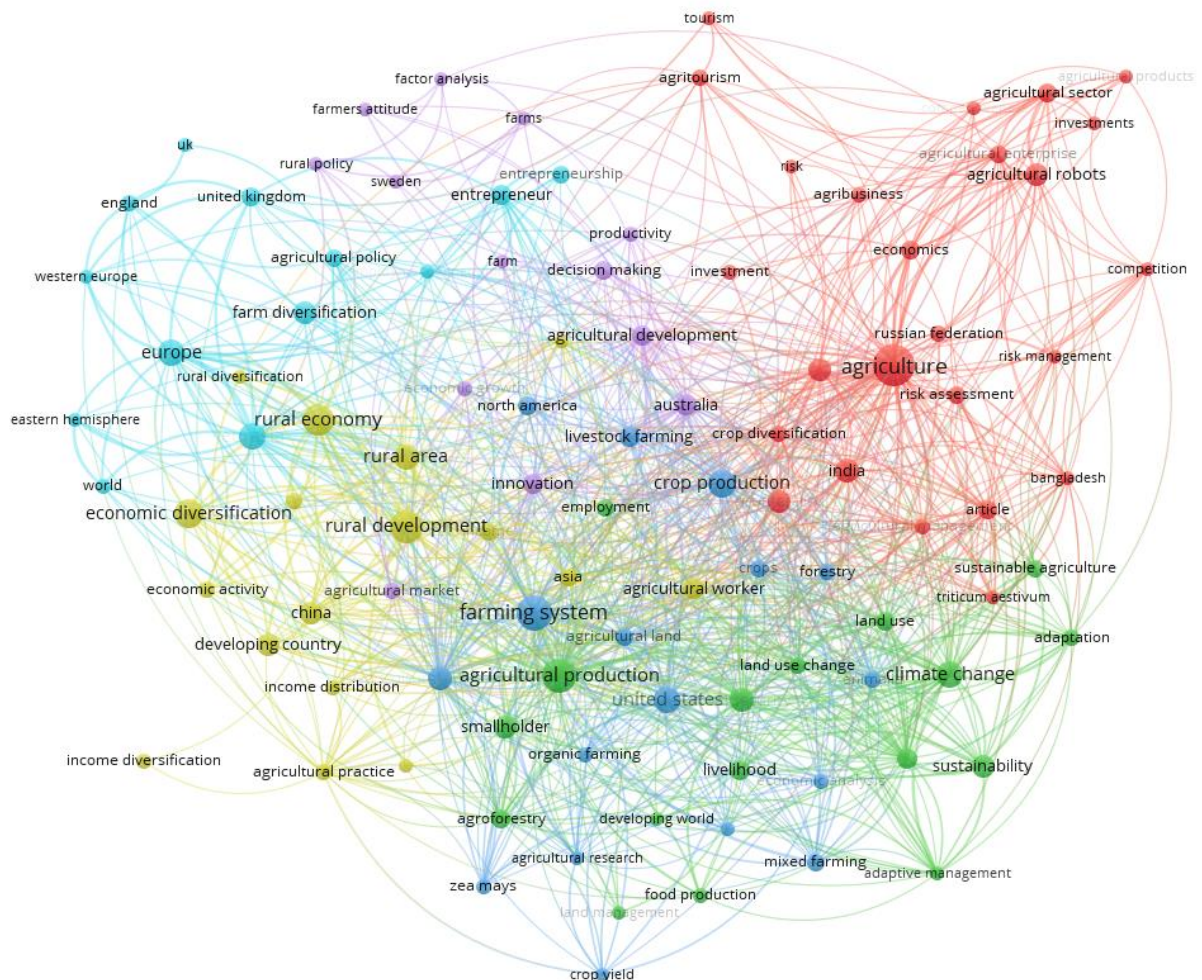


Рис. 1.9. Взаємозв'язок ключових слів поняття «диверсифікації діяльності аграрних підприємств»\*

\*Побудовано автором з використанням [22, 36, 52]

Цілком очевидно, що основними ключовими словами було «сільське господарство» та «сільськогосподарське виробництво», але варто зауважити, що в розрізі рослинництва та тваринництва диверсифікація переважно пов'язана з рослинництвом, що підтверджується частотою згадування системи землеробства. Також важливу роль в підтримці даного процесу відіграє сільський розвиток та сільська економіка, а в контексті останніх тенденцій розповсюдження парадигми сталого розвитку негативні аспекти зміни клімату. Варто звернути увагу на досить потужний вузол сільськогосподарських робіт, які тісно пов'язані з сільськогосподарськими підприємствами, туризмом та агротуризмом. Таким чином, сучасне розуміння диверсифікації діяльності аграрних підприємств пов'язано із розширенням та вдосконаленням ведення сільського господарства в цілому, яке ґрунтується на впровадженні інновацій, тісно пов'язане із сталим розвитком, поштовхом для якого виступають негативні наслідки зміни клімату, де ключовим напрямом подальшого розвитку є продовольча безпека.

кон'юнктурні або ринкові ризики – насамперед пов'язані із сезонністю виробництва сільськогосподарської продукції, що впливає на значне коливання ціни на неї протягом року – найнижча ціна спостерігається в пік збору врожаю, а найвища – в період попиту в несезонну пору. Нерівномірне розміщення ресурсів для ведення аграрного бізнесу по території нашої планети призвело до високого рівня глобалізації світових аграрних ринків, їх інтеграції та конвергенції. Тож попит та пропозиція на будь-які продукти в сільському господарстві залежить від кон'юнктури місцевих, локальних, регіональних, національних, та глобальних ринків, свою чергу залежить від рівня врожайності, використання сучасних технологій, та специфічного параметру створення стратегічних запасів, властивих для основних культур рослинництва, що здійснюється державами на регулярній основі;

кредитні ризики пов'язані із довготривалим операційним циклом у сільському господарстві, коли вкладені оборотні кошти повертаються лише через значний проміжок часу. Такі довгі операційний цикл як у тваринництві,

де час вирощування великої рогатої худоби від 12 до 18 місяців, мабуть чи не найбільш тривалі з усіх можливих операційних циклів в економіці, створюють високу залежність аграрних підприємств від наявності власних оборотних коштів. Саме тому у багатьох країнах світу сільськогосподарське виробництво є дотаційним або підтримується державою різними іншими інституційними методами;

інституціональні ризики – пов’язані зі зміною економічної політики держави на сільськогосподарських ринках та у сфері зовнішньої торгівлі. Як вже було зазначено, світові глобальні ринки знаходяться під відчутним впливом великої кількості чинників, які визначають динаміку попиту та пропозиції на різні продукти по всьому світі. Зростання темпів світової торгівлі призвело до масштабних процесів торгівлі продукцією сільського господарства між державами світу. Велику роль в збільшенні обсягу торгівлі на зовнішніх ринках відіграє митна політика, в межах якої активність держави в експортно-імпортній діяльності є вирішальною, яка детермінується розмірами мита на різні товари, квотами пільгового ввезення або вивезення продукції тощо;

екологічні ризики – такі, що пов’язані з ерозією ґрунтів, підвищенням кислотності ґрунтів; негативним впливом діяльності людини на довкілля, забрудненням агроландшафтів, що особливо актуально в наш час через екоцид, який відбувається в державі через військові дії РФ на території України. Системні ризики пов’язані з необґрунтованим осушенням боліт, що призвело до порушення систем природних водних ресурсів України. Такі ж ризики із втратою доступу до якісної питної води пов’язані із розробкою сланцевого газу. Отже, до екологічних ризиків також варто додати необґрунтоване використання родовищ землі, що може призвести до негативних наслідків для сільського господарства.

Всі види діяльності в рослинництві і тваринництві пов’язані із потребою в конкретних природних ресурсах, які своєю чергою пов’язані із вище зазначеними ризиками. Отже, реалізуючи стратегію диверсифікації підприємство «відмовляється» від одних ризиків, натомість стикаючись з

іншими. В цьому випадку доцільно говорити про портфельний підхід, де кожен вид діяльності в аграрному секторі розглядається як окремий проєкт, якому властивий власний рівень рентабельності, власні ризики і власний ступінь задоволеності інтересів зацікавлених сторін, де вагому роль для сільського господарства відіграє саме сільський розвиток. Держава зацікавлена в підтримці конкретних видів діяльності в аграрному секторі, які виділені в межах програми підтримки саме на їх реалізацію або прямими дотаціями, або пільгами. Диверсифікація видів діяльності в аграрному секторі дозволяє управляти ризиками та забезпечувати бажаний рівень рентабельності всього портфелю вкупі із задоволеними зацікавленими сторонами – державою та місцевої спільнотою.

Важливу роль в розумінні диверсифікації, як було зазначено, відіграє дифузія успішних практик – перенесення набутих ефективних процесів і процедур, структур і систем у створенні якісних продуктів на нові ринки шляхом виведення оновлених або нових продуктів, що дозволяє отримувати додатковий прибуток, не витрачаючи багато часу на створення нових систем управління. Хоча вирощування різних культур потребує різного посівного матеріалу, розроблені на підприємстві системи контролю їх якості можуть використовуватися для різних сортів. Розроблені системи реалізації готової продукції через систему дистрибуції на існуючих ринках також можуть бути ефективно дубльовані на нові ринки, навіть враховуючи їх специфіку. Сучасний міжнародний маркетинг передбачає або індивідуальний підхід до позиціонування продуктів, або стандартизований. Комбінування цих двох підходів дозволяє максимально врахувати специфіку різних ринків та особливості сприйняття нових продуктів на них, але для виробників аграрної продукції, більшість якої є порівняно стандартизованою, цей чинник буде більш доречним в контексті диверсифікації за стандартизованим підходом.

Підвищення ефективності використання ресурсів при диверсифікації досягається за рахунок можливості знайти краще задоволення потреб у виробництва конкретних видів продукції, використовуючи саме цей вид ресурсу. Так, наприклад, якщо підприємство вирощує лише декілька культур

рослин, то виснаження землі не буде вирішено без внесення добрив. Як відомо, зміна сортів за сезонами на одному і тому ж полі дозволяє зберегти ефективні високі параметри якості ґрунту. Специфічні ґрунти, які взагалі не можуть бути використані для традиційних культур рослинництва, ефективні для вирощування сировини для виготовлення брикетів. Поглиблення розділу праці через спеціалізацію фахівців на окремих культурах дозволяє сформувати передумови для підвищення рівня їх компетентності та професіоналізму.

Для однозначного аналізу передумов доцільності впровадження стратегії диверсифікації варто уточнити її переваги та недоліки.

До переваг варто віднести [76]:

1) ефективне використання наявних матеріальних ресурсів дозволяє зменшити сезонність виробництва; використання галузевого маневрування дозволяє отримати додатковий дохід;

2) отримання додаткового синергетичний ефект від поєднання існуючих ресурсів та кращого використання потенціалу;

3) поєднання різних товарів із різним рівнем конкурентоспроможності дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємства в цілому, враховуючи стадії життєвого циклу;

4) покращує ступінь задоволеності потреб споживачів шляхом впровадження інноваційних продуктів, що одночасно підвищити ступінь продовольчої безпеки держави;

5) підвищує рівень ефективності використання наявного потенціалу за рахунок кооперації та інтеграцій та виникнення партнерських конкурентних переваг.

До ключових недоліків відносять:

1) неправильний вибір напрямів горизонтальної або вертикальної диверсифікації може призвести до реалізації ризиків розпорошення ресурсів та не отримання запланованих вигід;

2) невідповідність специфікованих активів обраним цілям;

3) зниження мотивації виробництва внаслідок неефективних результатів диверсифікації та перенавантаження систем управління через їх ускладнення.



Підводячи підсумок, варто зазначити, що стратегія диверсифікації є однією із альтернативних корпоративних та/або конкурентних стратегій для аграрних підприємств. Доцільність її вибору залежить від наявного ресурсного потенціалу на підприємстві, достатності цього потенціалу та досвіду ведення бізнесу. Важливим аспектом є належний вибір нового продукту або нового ринку, для чого критичним є проведення циклу маркетингових досліджень та аналізу внутрішнього потенціалу для успішної реалізації нових проєктів. Важливою передумовою для вибору даної стратегії є успішний досвід провадження інноваційних продуктів підприємством та/або опанування нового ринку, особливо зовнішнього. Диверсифікація дозволяє відчутно управляти основними аграрними ризиками, які включають сезонність, тривали операційний цикл, обмеженість внутрішніх ринків. З іншого боку, ризики не відповідного вибору продукту або ринку можуть призвести до відчутних втрат потенціалу та навіть призвести до банкрутства. Ця стратегія доцільна підприємством, які мають успішний досвід опанування нових продуктів або достатність ресурсного потенціалу для здійснення цієї стратегії. Інтегральний характер реалізації даної стратегії на національному рівні дозволить покращити параметри конкурентоспроможності всієї національної економіки через аграрний сектор.

### **1.3. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств в контексті стратегії сталого розвитку**

В сучасних умовах аграрні підприємства в Україні та інших країнах світу стикаються з рядом викликів, пов'язаних зі змінами в кліматі, економічною нестабільністю та соціальними тисками. У цьому контексті стратегія сталого розвитку набуває все більшого значення для забезпечення довгострокової життєздатності систем різного рівня абстрагування. В сучасний час концепцію сталого розвитку визнали в усіх країнах-членах ООН як один з найважливіших пріоритетів людства. Перехід до цієї концепції має відбуватися як на національному, так і на глобальному рівнях [122]. Наочним є процес

трансформації базових підходів у філософії господарювання, що концентровано представлений в парадигмі сталого розвитку, яка інтегрує три системно поєднані складові:

- економічну, що ґрунтується на основних принципах неокласичної теорії, а саме, на ідеях Джона Хікса, який вважав, що можливості суспільства з утворення доходу обмежені умовою збереження загального капіталу, необхідного для виробництва цього доходу [152] Порядок денний економічного розвитку доповнюється необхідністю раціонального використання обмежених ресурсів на основі застосування природозберігаючих технологій;
- соціальну, що визначає людину пріоритетом розвитку, спрямовуючи зусилля на збереження стабільності соціальних і культурних систем;
- екологічну, в якій акцент зроблено на забезпечення збереження цілісності біологічних і фізичних природних систем.

Таблиця 1.4.

## Етапи розвитку концепції сталого розвитку\*

Рік/Період	Розвиток концепції сталого розвитку
1968-1981 рр	Початок обговорення проблем екології та збереження природних ресурсів. Публікація ряду робіт, що підкреслюють необхідність змін у способі життя і господарювання
1983	Опублікування доповіді «Our Common Future» (Брундтландська доповідь), в якій визначено поняття «сталий розвиток»
1987	Заснування Всесвітньої Комісії з навколишнього середовища та розвитку (ВКНСР), яка видає звіт «Our Common Future»
1992	Підписання Рамкової конвенції ООН про зміну клімату на Саміті землі в Ріо-де-Жанейро. Створення Програми розвитку ООН та прийняття Декларації Ріо про середовище та розвиток.
2000-2010	Освоєння та впровадження принципів сталого розвитку на різних рівнях: національному, регіональному, глобальному. Розширення дискусій про соціальну справедливість та економічну ефективність.
2015	Прийняття Плану сталого розвитку та цілей сталого розвитку ООН до 2030 року
Сучасний стан	Постійні зусилля різних країн, організацій та громадянського суспільства для впровадження та виконання принципів сталого розвитку. Регулярні перегляди та оновлення стратегій національного та глобального рівнів.

\* Складено автором з використанням [122, 152]

Розвиток парадигми сталого розвитку пов'язаний з діяльністю

Римського клубу, що є неформальною, неурядовою міжнародною організацією, що декларує наступні цілі діяльності: розробити методичний підхід для аналізу проблем, що виникають у зв'язку з обмеженістю ресурсів Землі, швидким зростанням виробництва і споживанням; попередити суспільство про критичну ситуацію у світі; визначити ефективні стратегії управління та досягнення "глобальної рівноваги" [19].

Дослідження проблематики сталого розвитку ґрунтується на підвищеній увазі до прогностичної складової динаміки проблем, пов'язаних із суперечностями в системах «суспільство – природа» і «людина – суспільство». Всесвітній економічний форум (2023 р.) на основі опитування 1200 експертів зазначив ризики, найбільш актуальні протягом наступних двох років. Серед них [16]:

- подорожчання вартості життя;
- природні катастрофи, зокрема пов'язані з екстремальними температурами;
- зростання геоекономічної конфронтації;
- провал спроб пом'якшити зміни клімату;
- поляризація суспільства.

Прогнозується, що протягом наступних десяти років найбільш критичною проблемою стане неуспіх у зусиллях зменшення впливу зміни клімату. Друге місце за загрозливістю займає ризик недосягнення успішної адаптації до нових кліматичних умов. На третьому місці розташовуються небезпеки, пов'язані зі стихійними лихами, а четверте місце за значущістю експерти присвоюють зменшенню біорізноманіття.

Отже, ключовим викликом для розвитку суспільства в осяжному майбутньому є поглиблення екологічних проблем, що зумовлює зростання інтересу дослідників до питань знаходження теоретичних основ і прикладних механізмів зниження антропогенного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання, як базової передумови підвищення якості життя людства в стратегічному горизонті охоплення.

Одним із ключових елементів стратегії сталого розвитку в аграрному секторі є диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегічний підхід. Цей процес може включати в себе вирощування різних культур, розвиток тваринництва, обробку та зберігання продукції, а також впровадження додаткових напрямків, таких як екологічно чиста продукція чи агротуризм. Диверсифікація дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економічному та екологічному середовищі, зменшує залежність від одного виду діяльності та забезпечує стабільність при виникненні негативних факторів.

В контексті стратегії сталого розвитку диверсифікація аграрних підприємств стає важливим інструментом для досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості. Розширення видів продукції дозволяє збалансувати виробничий процес (економічна складова), зменшуючи вплив монокультур та інтенсивного використання ресурсів. З погляду екології, диверсифікація сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Впровадження сучасних агротехнік та технологій у виробництво дозволяє зменшити використання хімічних речовин та підвищити продуктивність земель. Розширення спектру продукції також може включати органічне виробництво, що сприяє збереженню біорізноманіття та здоров'ю споживачів. Аграрні підприємства можуть впроваджувати нові технології та практики, спрямовані на збереження ґрунтів, води та енергії.

Диверсифікація також сприяє розвитку регіональної економіки та зменшенню відтоку людських ресурсів з сільських територій (соціальний аспект). Запуск нових напрямків діяльності створює додаткові робочі місця та робить сільські громади більш привабливими для молоді, що допомагає у збереженні та розвитку сільськогосподарських регіонів. Агротуризм, наприклад, може стати не тільки джерелом додаткового доходу для підприємств, але й збільшити інтерес споживачів до екологічно чистої та місцевої продукції.

Диверсифікація діяльності аграрних підприємств в контексті стратегії сталого розвитку є ключовим елементом для досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості аграрних підприємств. У зв'язку зі змінами



навколишнього середовища, прийняття рішень, екологічний менеджмент, стратегічне планування, дистанційне зондування (не демонструють істотного зв'язку).

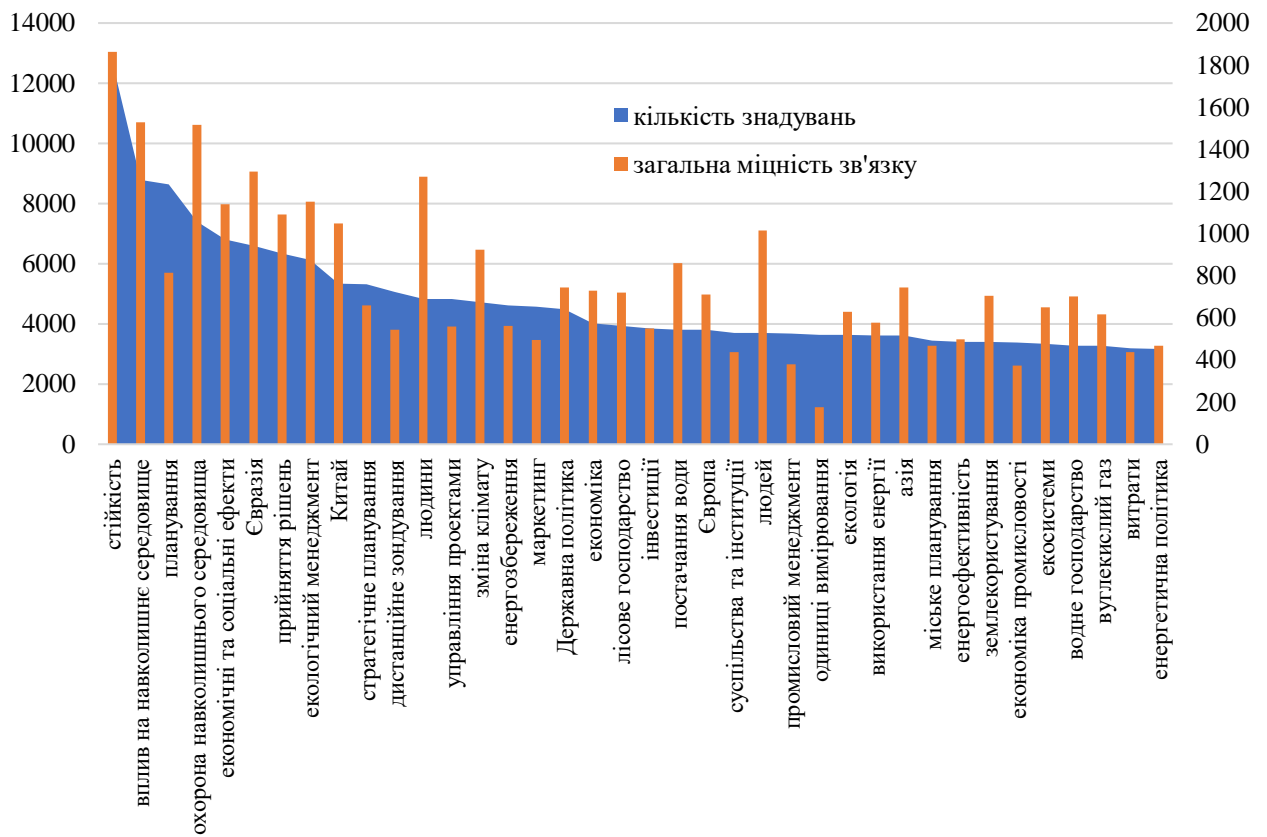


Рис. 1.11. Кількість згадувань та міцність зв'язку ключових слів до категорії «сталий розвиток»\*

\*Побудовано автором

До пов'язаних категорій входять додатково «державна політика», «економіка», «постачання води».

За щільністю зв'язку з терміном «циркулярна економіка» лідирують категорії сталий розвиток, стійкість, поводження з відходами, життєвий цикл, економічний аспект тощо; за частотою посилань - сталий розвиток, життєвий цикл, вплив на навколишнє середовище, економіка, екологічний аспект, будівельна галузь, піроліз.

За щільністю зв'язку з терміном «циркулярна економіка» лідирують категорії сталий розвиток, стійкість, поводження з відходами, життєвий цикл, економічний аспект тощо; за частотою посилань - сталий розвиток, життєвий

цикл, вплив на навколишнє середовище, економіка, екологічний аспект, будівельна галузь, піроліз.

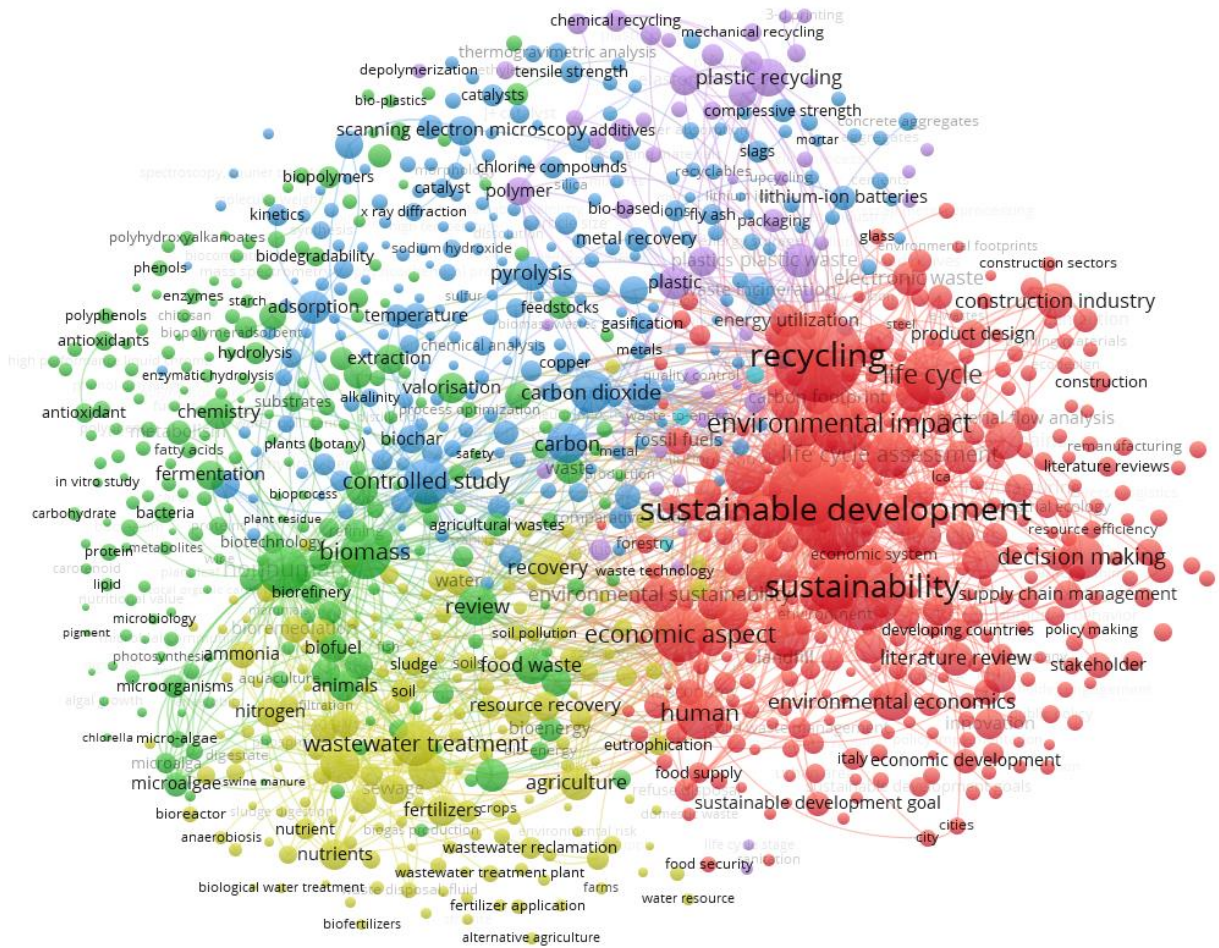


Рис. 1.12. Структура ключових слів до категорії «циркулярна економіка»\*

*\*Побудовано автором з використанням [38]*

За аналізом специфікації ключових слів предметної галузі розглянутих вище категорій можна зробити висновок, що циркулярна економіка є дієвим інструментом набуття сталості в рамках економічних систем. Перехід до низьковуглецевої та замкненої (циркулярної) економіки створює потенційні нові ринки зі зростаючим поптом на біомасу (для біоенергетики) та матеріали на біологічній основі для виробництва найрізноманітніших продуктів - від біорозкладної упаковки до косметики. Біомаса – це органічна речовина природного походження, яка може бути відновлена біологічними процесами. Вона складається з продуктів, відходів і залишків лісового та сільського

господарства (включаючи рослинництво і тваринництво), рибного господарства та пов'язаних з ними галузей промисловості, компоненти промислових та побутових відходів, які можуть бути розкладені біологічними процесами [38].

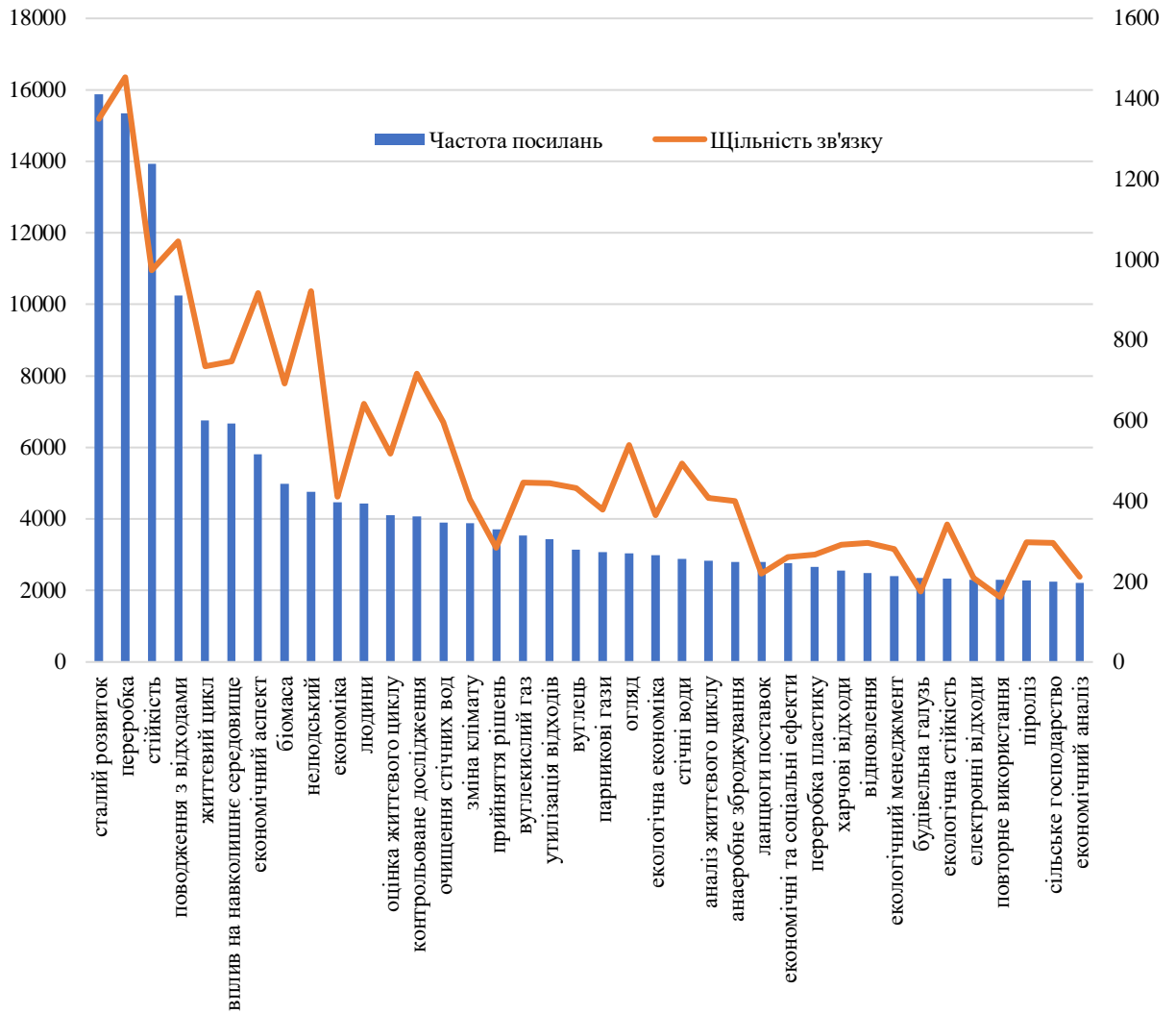


Рис. 1.13. Кількість згадувань та міцність зв'язку ключових слів до категорії «циркулярна економіка»\*

\*Побудовано автором з використанням [50]

Фактично біоекономіка є одним з напрямків реалізації принципів циркулярності у суспільному виробництві, при цьому основним джерелом сировини в ланцюгах постачання біопродуктів є сільське господарство, на яке приходиться найбільша частка біомаси. Специфіка аграрного сектору



проявляється у тісному поєднанні технологічних і біологічних циклів, які пов'язані у межах особливої еко-соціо-економічної системи [50, с. 86]. Біологічний цикл охоплює потоки відтворювальних матеріалів, які можуть бути повернені у біосферу та організовані у систему каскадних ресурсів відкритого характеру. Цей підхід передбачає відновлення енергії, повернення поживних елементів у сільське господарство, а також збереження та відновлення біологічних та економічних ресурсів агропромислового комплексу. Така система організації виробництва сприяє створенню біопіраміди цінностей та обмеженню обсягів відходів у сільському господарстві. Основним результатом циркулярних трансформацій у агропродовольчій сфері економіки є перетворення відходів і побічної продукції у нові продукти з доданою вартістю. Важливим аспектом цього процесу є збільшення частки та абсолютної величини доданої вартості у кінцевому продукті. Це вирішує ще одну значущу проблему сільського господарства національної економіки – низьку питому вагу доданої вартості.

Концепція біоекономіки, що пропонується як альтернатива звичайній економіці, ґрунтується на використанні викопних ресурсів, акцентує увагу на необхідності розумного використання відновлюваних ресурсів. Ця концепція тісно пов'язана з досягненнями в галузі біотехнологій та інших наук про життя, що відкриває нові можливості для економічного зростання, не надмірно натискаючи на природні ресурси з точки зору їх кількості та якості [6, с. 30].

Термін «біоекономіка», як він визначений на Глобальному саміті з біоекономіки 2020 року, включає «виробництво, використання, збереження та регенерацію біологічних ресурсів, включаючи відповідні знання, науку, технології та інновації, для забезпечення стійких рішень (інформація, продукти), процеси та послуги) всередині та в усіх секторах економіки, а також забезпечення переходу до стійкої економіки» [145]. В вітчизняній науковій літературі знаходимо наступні визначення категорії «біоекономіка»:

– економіка, яка базується на біологічних процесах виробництва, використанні природних ресурсів, ефективному використанні енергії та мінімізації негативного впливу на довкілля. Вона характеризується повторним

використанням вхідних ресурсів та їхнім повним перетворенням у рамках екосистеми [55];

– нова галузь національного господарства, що об'єднує відносини між людьми, що виникають у процесі виробництва, обміну та розподілу продукції, отриманої за допомогою біологічних технологій. Ці технології ґрунтуються на принципах ефективного використання ресурсів, переробки відходів та збереження природного середовища з метою покращення якості життя та збереження його тривалості [5];

– економіка, що використовує біологічні ресурси землі і океану, відходи від виробництва продуктів харчування для людей і кормів для тварин, для промислового виробництва та виробництва енергії [33];

– стале виробництво та перетворення біомаси для різноманітних цілей, включаючи продовольчі, медичні та промислові, а також для отримання енергії. Відновлювана біомаса використовується як сировина і може значно сприяти економічному зростанню, сприяючи розвитку стійкої економіки [57];

– економіка, яка ґрунтується на біологічних процесах виробництва, використанні природних ресурсів з оточуючого середовища, ефективному використанні енергії та мінімальному впливі на довкілля. Ця економіка притаманна тим, що вхідні ресурси використовуються повторно і повністю перетворюються в екосистемі [112].

Першою установою ООН, що розробила стратегічну пріоритетну програму в області біоекономіки для досягнення цілей трансформації агропродовольчих систем в напрямку підвищення ефективності, справедливості, сталості на основі впровадження інновацій, стала ФАО (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН). За прогнозними оцінками до 2030 р. вартість біоекономіки замкненого циклу може досягти 7,7 трлн дол. Біля 60 країн і регіонів вже мають біоекономіку або стратегії, пов'язані з нею, а 10 – в теперішній час розробляють їх [145]. Аграрний сектор виконує функцію ядра біоекономіки, адже саме тут формується основна сировинна база, передусім, відновлювальна біомаса [83].

Біоекономіка має переваги, що відбиваються у складових сталого розвитку (рис. 1.14)



Рис. 1.14. Місце аграрного сектору в забезпеченні сталого розвитку через призму біоекономіки\*

\*Складено автором з використанням [83, 145]

Біоекономіка у сільському господарстві передбачає використання біологічних ресурсів для виробництва продуктів, енергії та інших цінностей, зростаючи при цьому ефективність та сталість. Існує кілька ключових напрямків реалізації концепцій біоекономіки в аграрному секторі:

1. Біоресурси та їх ефективне використання:

– покращення сільськогосподарських культур - розвиток генетичних технологій для отримання сортів рослин та тварин з високим врожаєм, стійкістю до шкідників та хвороб, а також збільшенням вмісту корисних речовин;

– оптимізація вирощування - використання технологій точного землеробства, сучасних систем поливу та агротехнічних рішень для збільшення ефективності вирощування сільськогосподарської продукції.

2. Переробка біомаси:

- біоенергетика - використання сільськогосподарської біомаси для виробництва біопалива та інших видів відновлюваної енергії;

- біохімічна переробка - розробка технологій для виробництва хімічних речовин, матеріалів та продуктів із сільськогосподарської сировини.

### 3. Рециклінг:

- вторинна переробка - розвиток системи вторинної переробки та використання відходів виробництва для створення нових продуктів та матеріалів;

- компостування - використання органічних відходів для виробництва органічного добрива, що підтримує стійкість ґрунту та врожаю.

### 4. Цифрові технології та Precision Agriculture:

- IoT та сенсори - використання інтернету речей (IoT) та сенсорів для збору даних про стан ґрунту, рослин та тварин, що дозволяє точніше керувати агропроцесами;

- штучний інтелект - впровадження штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних та навчання систем робити ефективніші рішення в галузі сільського господарства.

### 5. Біотехнології:

- генетичні технології - Використання CRISPR та інших методів для вдосконалення генетичної структури сільськогосподарських культур і тварин;

- біофармація - виробництво лікарських та інших корисних речовин за допомогою живих організмів.

### 6. Екологічна стійкість:

- збереження біорізноманіття - впровадження практик сільськогосподарського виробництва, які сприяють збереженню природного середовища та біорізноманіття.

Реалізація цих напрямків вимагає співпраці між наукою, бізнесом та громадськістю для створення інноваційних та сталих рішень у сільському господарстві. Сектор сільського господарства і біоекономіки відчутно залежить від інноваційно-інвестиційних рішень, що спрямовуються на модернізацію фізичних активів, розширення використання цифрових

технологій у виробничих процесах, підвищення ефективності використання ресурсів. Управління розвитком аграрного сектору економіки на основі єдності економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства як прерогатив біоекономіки здійснюється на основі організаційно-економічного механізму, що реалізується шляхом застосування інструментів впливу макроекономічного впливу, які змінюють загальні траєкторії функціонування суб'єктів мікроекономічного рівня шляхом імплементації парадигм сталості в стратегічні, тактичні та операційні імперативи діяльності. Інструментальне забезпечення нарощування біоекономічного потенціалу підприємств аграрної сфери представлено в табл. 1.5.

Основними пріоритетами механізму державної підтримки розвитку біотехнологій згідно світового досвіду є наступні [11]:

- підтримка попиту на біотехнологічну продукцію: це включає обґрунтування пріоритетних напрямів у розвитку біотехнологій, включаючи конкретні пропозиції щодо можливого збільшення обсягів виробництва; удосконалення системи державних замовлень на продукцію, виготовлену за допомогою біотехнологій; покращення системи державної підтримки розвитку біотехнологій у сферах сільського господарства, медицини та інших галузях;
  - конкурентоспроможності продукції,
  - розвиток інноваційної інфраструктури загалом і об'єктів, які приймають участь у формуванні та поширенні біотехнологій;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, створеної за допомогою біотехнологій, як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках: це включає налагодження обміну інноваційними технологіями між підприємствами за допомогою створення спеціальних технологічних платформ, збільшення обсягів фінансування наукових досліджень, модернізацію обладнання інноваційних підприємств; також це передбачає підтримку з боку держави у процесах комерціалізації та розповсюдження як вітчизняних біотехнологій, так і продукції, створеної за їхньою допомогою, включаючи заходи щодо підтримки експорту інноваційних біотехнологій;

- поліпшення системи сертифікації з метою переходу до впровадження "зелених стандартів" та ефективного використання ресурсів;

Таблиця 1.5.

Інструментальне забезпечення організаційно-економічного механізму розвитку біоекономіки\*

Складові механізми	Інструментальне забезпечення	
	Групи інструментів	Інструменти
Організаційний механізм	Адміністративно-правові	Регулювання економічних процесів з точки зору інституційного підходу; раціональне використання природних ресурсів; мотивація національних виробників до застосування біотехнологій та виробництва органічних продуктів; компенсація збитків від неефективного використання природних ресурсів; природоохоронні заходи для поповнення державного бюджету; створення екологічних фондів.
	Законодавчі	Закони, стандарти, постанови, державні кадастри, норми, нормативи, дозволи, заборони, ліміти та ліцензії
Економічний механізм	Стимулюючі	Штрафи за негативний вплив на довкілля; обмеження викидів та скидів забруднюючих речовин і мікроорганізмів; обмеження на розміщення відходів виробництва; податкові пільги для впровадження енергоефективних технологій у сільському господарстві, використання вторинної сировини та переробки відходів виробництва; податкові пільги для використання відновлюваних джерел енергії; екологічна оцінка проектів; компенсаційні виплати; платежі та штрафи; пільгове оподаткування та кредитування підприємств; встановлення підвищених норм амортизації природоохоронних споруд; застосування додаткових винагород за екологічно безпечну продукцію; оцінка впливу господарської діяльності на довкілля; підтримка інновацій; прогнозування розвитку соціально-еколого-економічної системи; програми та гранти у сфері охорони навколишнього середовища; аукціони на природні ресурси
	Інструменти відповідальності	Адміністративні санкції (відповідальність за порушення правил і норм); правові заходи (компенсація збитків у державні, регіональні та місцеві бюджети)
	Інструменти підтримки	Оцінка стану довкілля, захист через страхування, встановлення стандартів та сертифікація у сфері екології, охорона природних ресурсів та їх відновлення

\*Складено автором за [95]

- покращення якості освіти в сфері підготовки фахівців у галузі біотехнологій: впровадження нових навчальних програм та/або предметів,

зміцнення співпраці між освітніми установами, застосування міждисциплінарного підходу у навчанні предметів, що пов'язані з біотехнологіями; поглиблення співпраці між бізнесом та освітою з урахуванням визначення потреб у фахівцях з біотехнологій для різних галузей; удосконалення системи неперервної професійної освіти на основі принципу "навчання протягом життя"; оновлення та подальший розвиток матеріально-технологічної бази навчальних закладів;

- посилення наукового компонента розвитку біотехнологій включає наступні заходи: збільшення обсягу державного фінансування для розробки пріоритетних біотехнологій науково-дослідницькими установами різного рівня; фінансування пошукових розробок; вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій у науково-дослідну та розробницьку діяльність; покращення системи планування науково-технічних проектів відповідно до загальнодержавних пріоритетів; розширення використання грантового фінансування для розробки та комерціалізації інноваційних біотехнологій; підвищення ефективності та прозорості конкурсних процедур відбору наукових проектів; впровадження в практику діяльності наукових установ повного циклу наукових досліджень, включаючи пошукові, науково-дослідні та проектно-консультативні роботи;

- прогресування та поширення біологічних зібрань передбачає наступні заходи: створення загальнодержавного каталогу біологічних зібрань, вдосконалення державного механізму для їх підтримки, зміцнення законодавства з охорони біологічних зібрань;

- розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури в галузі біотехнологій передбачає впровадження системи електронного обміну документами з питань прогресу біотехнологій.

Перераховані вище напрямки мають спрямованість на формування інституційних основ укорінення принципів біоекономіки в архітектуру економічних відносин через механізми стимулювання зацікавленості з боку виробників аграрної продукції, а також створення ресурсно-технологічних можливостей для реалізації стратегії забезпечення сталості аграрного сектору

через формування середовища, що базується на партнерстві трьох інституційних секторів: держави, науки, бізнесу. Теорія «потрійної спіралі», розроблена Лойстом Лейдесфором та Генрі Іцковицем, підкреслює важливість формування співпраці між урядом, підприємствами та вищими навчальними закладами, як ключовими елементами інноваційної системи національного рівня. Ця концепція акцентує увагу на створенні ефективного інституціонального середовища, сприятливого для розвитку інновацій та успішної імплементації їх результатів у суспільне виробництво. У зазначеному підході влада, бізнес та університети виступають ключовими учасниками, що взаємодіють для створення інноваційної екосистеми. Важливо, щоб ці суб'єкти працювали у партнерстві, обмінюючи знання, ресурси та інформацію. Уряд виступає регулятором та створює сприятливі законодавчі та фінансові умови для інновацій. Підприємства активно залучаються у дослідження та розробки, впроваджуючи новаторські рішення у виробництво. Університети виступають освітнім та дослідницьким центрами, що готують кваліфіковані кадри та здійснюють наукові дослідження.

Цей союз трьох секторів сприяє не лише створенню інноваційних продуктів, але і їх ефективній імплементації в суспільне виробництво, що забезпечує сталість і розвиток економіки. Взаємодія між цими секторами формує основу для створення високотехнологічного суспільства та забезпечення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку інновацій.

Диверсифікація діяльності аграрних підприємств в парадигмі біоекономіки базується на екологічно безпечному господарюванні та біоекономічних трансформаціях, метою яких є виробництво високотехнологічних продуктів і чистих видів енергії на основі ощадливого використання та збереження природних ресурсів, зменшення екологічних ризиків, широкомасштабного використання біомаси, відходів рослинництва, тваринництва, рибництва тощо. Біоекономічний потенціал розвитку аграрного сектору включає: ринки органічних продуктів, біомаси, альтернативної енергетики.



Ресурсний потенціал біоекономіки в Україні коливається в рамках різних адміністративно-територіальних одиниць. В роботі Байдала В., Бутенка В. [6] запропоновано методику розрахунку потенціалу біоекономіки на основі інтегрального показника, що включає такі індекси, як:

- індекс потенціалу ріллі, Іріл;
- індекс наявності лісів, Іліс;
- індекс наявності водних біоресурсів, Івод;
- індекс потенціалу сонячної енергії, Ісон;
- індекс потенціалу вітрової енергії, Івіт;
- індекс потенціалу гідроенергії, Ігідр;
- індекс потенціалу біоенергії, Ібіо.

На основі розрахункових даних, отриманих вище згаданими дослідниками, побудуємо діаграму потенціалу біоенергії за областями України (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Потенціал біоенергії за областями України\*

\*Сформовано за [6, с. 32]

Наведені дані свідчать про суттєві відмінності в потенціалі біоенергії за адміністративно-територіальними одиницями України, найвищий потенціал

має Луганська область, високий – Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Миколаївська, Одеська, Харківська, Черкаська, Чернівецька. Це зумовлено різним ступенем розвитку аграрного сектору, що, в свою чергу визначається природно-економічними факторами і може піддаватися помірній корекції за рахунок реалізації організаційно-економічних механізмів оптимізації аграрного виробництва з визначенням пріоритетних галузей для розвитку рослинництва та тваринництва в розрізі кластерів, близьких за показниками стану аграрного сектору.

Для сприяння розвитку регіонів з високим рівнем депресії у сільському господарстві, рекомендується спрямовувати увагу на підтримку переорієнтації деяких сільськогосподарських підприємств на виробництво екологічно чистої продукції, включаючи вирощування лікарських рослин і грибів, культур несільськогосподарського використання з використанням технологій біоекономіки.

Виклики воєнного часу загострюють питання розвитку біоенергетики, додаючи до переваг її впровадження як інструменту боротьби з процесами зміни клімату та скорочення викидів вуглецю (екологічної безпеки), складові реалізації національної безпеки, в тому числі енергетичної незалежності України. Газова криза, яка відбулася в кінці 2021 та на початку 2022 року, підтвердила великі можливості розвитку біоенергетики в Україні (біоЕС). За умови рекордно високих цін на природний газ, саме біоенергетика може вирішити частину проблеми з дефіцитом газу. Виробництво теплової та електричної енергії продемонструвало зростання. У 2021 році було введено в експлуатацію 21 МВт (або 1,79%) біогазових установок, що подвоїло показник попереднього року, а також 43,1 МВт (або 3,68%) станцій на біомасі, що також становить подвійне збільшення порівняно з 2020 роком [47].

Потенціал розвитку національного сектору біоенергетики і заміщення природного газу біомасою і твердими біопаливами оцінюється наступним чином: відповідно до прогнозів, біометан може забезпечити 30 - 40% потреб Європейського Союзу у газі до 2050 року. Наша країна, згідно з даними Біоенергетичної асоціації України, потенційно спроможна виробляти до 10

мільярдів м<sup>3</sup> біометану щорічно, переважно з аграрних відходів і рослинних залишків, таких як гній, навоз, солома зернових культур, стебла кукурудзи та соняшника, жому цукрових буряків, меляси, силосу кукурудзи, а також інших органічних матеріалів. побутових відходів і т.д. Можна очікувати, що до 2050 року виробництво біогазу/біометану в Україні досягне до 6 мільярдів м<sup>3</sup> на рік, з часткою експорту. В цілому, в Україні є достатньо ресурсів, щоб замінити до 4 мільярдів м<sup>3</sup> на рік місцевого природного газу біопаливом і біометаном до 2030 року [18].

На початок 2022 року частка біоенергетики в загальному показнику виробництва електроенергії в секторі відновлювальної енергетики склала 7,75%, найбільша частка належить сонячним електростанціям - 59,9%, на другому місці вітрові електростанції – 30.2% (рис. 1.16).

Прогноз розвитку сектору біоенергетики в частині твердого біопалива представлено в табл. 1.6.

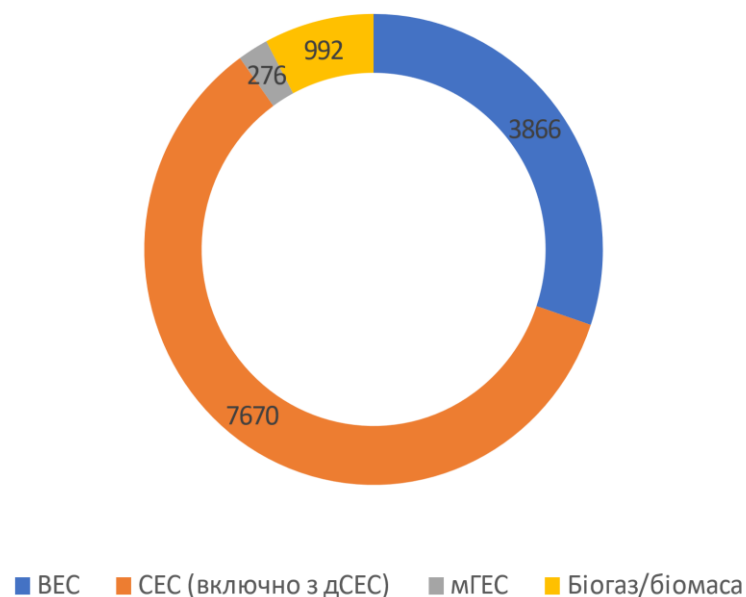


Рис. 1.16. Виробництво електроенергії сектору відновлювальної енергетики станом на початок 2022 р., млн кВт\*год\*

*Джерело: \*[47]*

Зростання споживання біопалива з 3,57 млн т н.е. в 2020 р. до 14,71 млн т н.е. в 2050 р. дозволить замінити 17,6 млрд м<sup>3</sup> природного газу, що

демонструє оптимістичні перспективи скорочення енергетичної залежності від цього невідновлюваного природного ресурсу. Стосовно екологічної складової стратегії розвитку сектору біоенергетики, прогнозується зменшення викидів CO<sub>2</sub> на 26.52 млн т/рік.

Таблиця 1.6.

Прогноз розвитку сектору біоенергетики до 2050 року в частині твердого біопалива\*

Рік	Встановлена потужність		Споживання біопалива, млн т н.е.	Заміщення природного газу, млрд м <sup>3</sup>	Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , млн т/рік	Інвестиції, млрд євро		Створення робочих місць, одиниць
	МВт <sub>Г</sub>	МВт <sub>Тел</sub>				Мін.	Макс.	
2020	8103	105	3,57	4,33	8,49	1,14	1,85	13334
2025	11955	552	5,18	6,29	12,32	2,74	4,39	232884
2030	18465	1295	7,36	8,94	17,53	5,24	8,39	39853
2035	29173	1908	10,06	12,22	23,95	7,90	12,64	64023
2040	37854	2421	12,40	15,06	29,51	10,28	16,41	85987
2045	43307	2738	13,85	16,82	32,97	11,75	18,75	99755
2050	46520	2940	14,71	17,86	35,01	12,63	20,15	107543

Джерело: \*[150]

Додатковий ефект проявляється у соціальному аспекті, а саме зростанні попиту на ринку праці в обсязі 94 209 робочих місць. При цьому варто зауважити, що реалізація системного плану розвитку біоенергетики потребує вкладення коштів у обсязі 51,68 млрд грн за мінімальними розрахунками.

Біопаливо відіграє важливу роль в забезпеченні енергетичної безпеки країни, особливо в контексті зростання світового інтересу до відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від традиційних видів палива. Нижче наведено ключові аспекти ролі біоенергетики у забезпеченні енергетичної безпеки:

– диверсифікація джерел енергії. Використання біопалив дозволяє розширити джерела енергії, зменшуючи залежність від традиційних вугільних, нафтових та газових ресурсів. Це сприяє енергетичній безпеці, оскільки країна стає менш вразливою до змін в цінах на паливо та геополітичних турбулентностей;

– зменшення емісій парникових газів. Виробництво та використання біопалив сприяють зменшенню обсягів викидів парникових газів у порівнянні з традиційними видами палива. Це важливо для вирішення проблеми зміни клімату та допомагає країнам виконувати свої зобов'язання в рамках міжнародних екологічних угод;

– створення нових ринків для сільськогосподарських продуктів. Вирощування сировини для біопалива, такої як кукурудза, рапс створює нові ринки для сільськогосподарських виробників (диверсифікація виробництва). Це може позитивно впливати на економіку країни та підвищити соціально-економічний розвиток сільських територій;

– зменшення енергозалежності. Виробництво біопалива може зменшити енергозалежність країни, оскільки частка використаного палива може бути вирощена внутрішньо, не потребуючи імпорту великих обсягів нафти чи газу. Біопалива, при вірному регулюванні та підтримці, можуть бути важливим елементом стратегії енергетичної безпеки, сприяючи стійкості постачання енергії;

– розвиток інновацій. Інвестиції у дослідження технологій виробництва та споживання біопалив сприяють інноваційному розвитку технологій та підтримують впровадження новаторських підходів у виробництві енергії. Це може створити нові робочі місця та підтримати конкурентоспроможність країни в сучасному світі.

## **Висновки до розділу 1**

Здійснення ефективного стратегічного управління аграрними підприємствами в сучасних умовах зовнішнього середовища дозволяє забезпечити їхню стійкість і конкурентоспроможність на ринку та реалізується за такими напрямками, як:

1. Адаптація до змін у зовнішньому середовищі: аграрні підприємства повинні бути готові до швидких змін, зокрема, на ринку, в кліматі, в технологічних інноваціях, торговельних обмеженнях і вимогах споживачів.

2. Ефективне використання технологій: застосування сучасних технологій у сільському господарстві є важливим для підвищення врожайності, зменшення витрат та оптимізації виробничих процесів.

3. Стійкість та розвиток виробництва: розробка стратегій для забезпечення стійкості виробництва і раціонального використання ресурсів є ключовим аспектом успішного управління аграрними підприємствами.

4. Управління ризиками: зовнішнє середовище аграрних підприємств підпадає під вплив різноманітних ризиків, таких як, погодні катастрофи, коливання цін та інші, тому управління цими ризиками через страхування, диверсифікацію та інші стратегії є важливим аспектом стратегічного управління.

5. Розвиток ринків збуту та маркетинг: аграрні підприємства повинні активно розвивати ринки збуту для своєї продукції, вивчати попит споживачів і вдосконалювати стратегії маркетингу з метою впізнаваності бренду.

6. Екологічна стійкість: забезпечення екологічної стійкості виробництва стає актуальним аспектом, зокрема, врахування впливу аграрного виробництва на довкілля та здоров'я людей.

7. Удосконалення управлінської ефективності: запровадження сучасних методів управління, підвищення кваліфікації персоналу та використання моніторингу й аналізу діяльності забезпечують підприємствам ефективність і конкурентоспроможність.

8. Співпраця та партнерства: розвиток партнерських відносин з іншими суб'єктами аграрного бізнесу, державними і місцевими органами влади сприяє вирішенню складних завдань й загальній стабільності сільськогосподарського виробництва.

Стратегія диверсифікації діяльності в аспекті поєднання тваринництва і рослинництва притаманна агропідприємствам з сегменту середніх і великих за розміром агроформувань. Ефект від диверсифікації поєднується з ефектом масштабу і дозволяє отримувати більш високі показники дохідності шляхом розвитку варіативності у виробництві. При цьому варто відмітити той факт, що тваринництво має значно менший рівень рентабельності виробництва, ніж

рослинництво, що зумовлює превалювання вибору стратегій диверсифікації діяльності в векторі розширення товарного асортименту без виходу за рамки рослинництва.

Аналіз бачень щодо визначення сутності диверсифікації, представлених у науковій літературі, дозволив зробити деякі акценти. По-перше, диверсифікація не є біфуркаційним переходом і не передбачає обов'язкової принципової зміни попередньої траєкторії руху. Диверсифікація має відмінну від кризової природу, виступаючи суб'єктивним управлінським рішенням у формі стратегічного підходу, корпоративної або конкурентної стратегії, низки послідовних і спланованих дій, що може бути в найбільш узагальненому розумінні розглянуто як процес, напрямок руху у виборі продукції та ринку або ринків, на яких ця продукція буде позиціонуватися та/або буде реалізована. По-друге, «наріжним каменем» змісту диверсифікації є стратегічні зони господарювання на існуючих та нових ринках, що реалізується за рахунок переосмислення та переналаштування внутрішніх бізнес-процесів, ефективного використання наявного потенціалу, вивільнення існуючих резервів шляхом комбінування елементів інвестиційного портфелю при вдосконаленні організаційно-виробничої структури підприємства та вдосконаленні механізмів управління ним. По-третє, специфічною метою диверсифікації є перенесення існуючого ефективного досвіду ведення бізнесу через системи, процедури, процеси та культуру на нові стратегічні зони господарювання.

Диверсифікація діяльності аграрних підприємств стає стратегічним рушієм у досягненні цілей сталого розвитку, досягнення яких визнано необхідною умовою забезпечення довгострокової життєздатності природних систем та економічних систем різного рівня абстрагування. Визнання найбільшими загрозами для людства проблем зміни клімату, адаптації до кліматичних змін, скорочення біорізноманіття підтверджує першочерговість імплементації у виробничу діяльність рішень, здатних забезпечити комплексне охоплення економічної, соціальної та екологічної сфер. В контексті аграрного

сектору соціо-економіко-екологічний підхід реалізується через перехід до біоекономіки.

Біоекономіка є одним з напрямків реалізації принципів циркулярності як переходу у суспільному виробництві до низьковуглецевої та замкненої економіки, що створює потенційні нові ринки зі зростаючим попитом на біомасу (для біоенергетики) та матеріали на біологічній основі для виробництва найрізноманітніших продуктів. При цьому основним джерелом сировини в ланцюгах постачання біопродуктів є сільське господарство, в рамках якого спостерігається тісне поєднання технологічних та біологічних циклів. Саме на аграрний сектор приходить найбільша частка біомаси – невикопної біологічно відновлюваної речовини органічного походження, здатної до біологічного розкладу. Це дозволяє зробити висновок про те, що аграрний сектор є ядром біоекономіки, виступаючи постачальником ресурсів для реалізації зазначеної парадигми на рівні глобальної та національної економіки в багатоманітності їх структури.

Переваги біоекономіки в імплементації вектору сталого розвитку реалізуються в наступних вимірах: економічна (підвищення рентабельності виробництва; покращення якості продукції; розширення асортименту продукції, виготовленої з застосуванням біотехнологій); соціальна (розширення багатоманіття в економіці сільського господарства; розвиток сільських територій; покращення якості життя населення); екологічна (зменшення забруднення довкілля, створення палива і матеріалів із біологічної сировини). Відмінності в біопотенціалі на рівні регіонів України потребує розробки диференційованих підходів до її стимулювання з урахуванням природно-кліматичних факторів та напрямків корегування традиційних траєкторій розвитку за рахунок реалізації організаційно-економічних механізмів оптимізації аграрного виробництва з визначенням пріоритетних галузей для розвитку рослинництва та тваринництва в розрізі кластерів, близьких за показниками стану аграрного сектору. При цьому, інструментальне наповнення досягнення стратегічних цілей розвитку біоекономіки включає організаційні (адміністративно-правові, законодавчі) та



економічні (стимулюючі, інструменти відповідальності, інструменти підтримки) групи інструментів.

Виклики воєнного часу актуалізують питання розвитку біоенергетики, додаючи до переваг її впровадження як інструменту боротьби з процесами зміни клімату та скорочення викидів вуглецю (екологічної безпеки), складові реалізації національної безпеки, в тому числі енергетичної незалежності України. За прогнозними розрахунками зростання споживання біопалива з 3,57 млн т н.е. в 2020 р. до 14,71 млн т н.е. в 2050 р. дозволить замістити 17,6 млрд м<sup>3</sup> природного газу, що скоротить енергетичну залежність України. Стосовно екологічної складової стратегії розвитку сектору біоенергетики, прогнозується зменшення викидів CO<sub>2</sub> на 26.52 млн т/рік (до 2050 р.). Додатковий ефект проявляється у соціальному аспекті, а саме зростанні попиту на ринку праці в обсязі 94 209 робочих місць.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

#### **2.1. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа диверсифікації діяльності**

Стан та рівень розвитку аграрного сектору завжди поставав визначальним для економіки України. Він відіграє провідну роль у забезпеченні економічної та соціально-політичної стабільності суспільства та у значній мірі визначає показники добробуту і якості життя населення країни. Разом з тим, сільське господарство є одним з найбільших та специфічних споживачів ресурсів, характер використання яких опосередковується наявністю факторів природно-біологічного та екологічного походження. На даний час розвиток сільського господарства України відбувається за складних умов і викликів, які формує як зовнішнє, так і внутрішнє бізнес-середовище. Серед основних зовнішніх викликів сільському аграрному сектору сьогодні постають: кліматичні зміни та зростаюча проблема обмеженості природних ресурсів, інтенсифікація вирубки лісів, негативні процеси втрати біорізноманіття, традиційні природні ризики, дефіцит трудових ресурсів та зниження рівня мотивації аграрної праці. Всі ці проблеми загострюються за кризових політичних умов та наслідків військового конфлікту, який має місце на території країни. Сукупна взаємодія даних факторів робить систему сільськогосподарського виробництва досить вразливою до соціально-економічних і екологічних стресів та потребує розробки і прийняття дієвих управлінських рішень.

Диверсифікація сільськогосподарської діяльності за сучасних та найближчих умов постає одним з методів мінімізації стресу аграрної системи управління та оптимізації рівня ризикованості аграрного бізнесу. Диверсифікація має величезну кількість ринкових переваг, які втілюються у створення економічних цінностей, що задовольняють інтереси власників

аграрного бізнесу. Оперативне реагування на потреби ринку за рахунок розширення товарного асортименту продукції, розширення стабільних джерел отримання доходу, дієві інструменти управління ризиками та можливості накопичення капіталу створюють незаперечні переваги диверсифікованого ландшафту господарської діяльності. Разом з тим, такі процеси супроводжуються ускладненням механізму агроменеджменту, потребують сталих ланцюгів вартості та відповідної техніко-технологічної підтримки виробничих операцій. Досягнення переваг за рахунок диверсифікації аграрного бізнесу вимагає імплементації у практику нових стратегій, адаптованих до глобальних цінностей сталого розвитку і інклюзивного сільського господарства. Як відмічає Нікітченко С., такі диферсифікаційні стратегії мають будуватись на альтернативних варіантах ведення сільськогосподарської діяльності: біоінтенсивному та біодинамічному землеробстві, органічному сільському господарстві, точному землеробстві, біотваринництві тощо [70].

Такі альтернативні традиційному способу виробництва варіанти засновані на глибокому розумінні цінності природно-ресурсного і біологічного потенціалу сільського господарства, спрямовані на відтворення кількісних і якісних властивостей ресурсів та створенню екологічно стійких агробізнесмоделей.

Ільчук М., Нікітченко С., Шутник О. і Павленко В. диверсифікацію розглядають як управлінський інструмент, який спроможний максимізувати використання внутрішнього потенціалу агропідприємства для підвищення рентабельності капіталу [153].

Частково погоджуючись із таким підходом, вважаємо диверсифікацію інструментом агроменеджменту, який активізує процеси раціонального використання ресурсного потенціалу на основі досягнення балансу комерційних і некомерційних цінностей. При цьому, некомерційні вигоди (екологічні, біологічні, соціальні) у стратегічній перспективі постають базисом досягнення майбутніх економічних вигід як для власників агробізнесу (у формі прибутку), так і для суспільства (у вигляді безпечного продовольства,

збереження навколишнього середовища та ресурсів для життя майбутніх поколінь).

Специфіка формування і використання ресурсного потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору визначається тісним характером взаємодії природних та виробничих чинників. З прийняттям глобальної концепції сталого розвитку та приєднання України до її базових цінностей і цілей, змінюються акценти та важелі управління ресурсним потенціалом агросфери. Ресурси, які споживаються в сільськогосподарському виробництві, все частіше розглядаються не з практичних позицій їх використання, а з стратегічних аспектів їх можливого відтворення та збереження для майбутніх поколінь.

Стале сільське господарство орієнтовано на досягнення наступних завдань: 1) здорове навколишнє середовище; 2) забезпечення економічної рентабельності аграрного бізнесу; 3) створення інклюзивних умов соціально-економічного розвитку сільських територій та національної економіки у цілому; 4) підвищення рівня якості життя та добробуту населення країни. Досягнення цих цілей визначається рівнем забезпеченості та ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних формувань. У даному контексті диверсифікація діяльності суб'єктів аграрного сектору має враховувати довгострокові пріоритети бізнесу і суспільства та забезпечувати досягнення балансу інтересів між способом використання та способами збереження природно-біологічного потенціалу сільського господарства.

Вибір виду господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, її подальший розвиток має орієнтуватись на підтримку здоров'я ґрунтів та нівелювання негативних наслідків, які мали місце протягом тривалого періоду землекористування в Україні; управління водними ресурсами на засадах, що передбачають інклюзивний доступ всіх категорій населення до якісної води та збереження її природного ландшафту; відновлення біорізноманіття у сільському господарстві; забезпечення справедливих та рівних умов життя населення сільських територій у порівнянні з рівнем життя населення міст країни.

Сьогодні та у найближчій перспективі диверсифікація, як спосіб вибору характеру і напрямку використання природно-виробничих ресурсів аграрного бізнесу, має забезпечувати довгостроковий характер відтворення природно-біологічного потенціалу за рахунок зведення до мінімуму негативних кліматичних і екологічних наслідків та одночасної максимізації їхньої соціальної цінності. Інструментарій диверсифікації сільськогосподарської діяльності має забезпечити досягнення головної мети розвитку сільського господарства – підвищення рівня добробуту населення за умов підвищення здатності природно-біологічних ресурсів до відтворення та досягнення екологічного-соціального і економічного балансу.

Управління ресурсами аграрного бізнесу має бути спрямовано на підвищення ефективності сільського господарства за рахунок використання методів, які підтримають екологічну і біологічну цінність навколишнього природного середовища у довгостроковому періоді.

У вітчизняній практиці традиційно домінує управлінський підхід, згідно з яким аграрний бізнес ігнорував цілі сталого розвитку та пріоритети стратегічної продовольчої безпеки. Результатом такої практики стала значна кількість проблем ресурсозабезпечення та ресурсовикористання сільського господарства, які потребують цілісного системно-орієнтованого підходу, ядром якого стануть соціально-екологічні цінності. У зв'язку з цим, вже сьогодні необхідним є пошук способів і методів ведення рентабельного агробізнесу за умов одночасного зниження негативного впливу ресурсокористування на навколишнє середовище, одним з яких є диверсифікація господарської діяльності.

Аграрний сектор України є провідною галуззю національної економіки та має у розпорядженні багатий природно-ресурсний і біологічний потенціал. Стратегічним ресурсом сільського господарства країни є земельні ресурси, якісні і кількісні параметри яких представляють найбільшу цінність у межах європейського простору. Маючи величезний земельно-ресурсний, біологічний та трудовий потенціал, сільське господарство Україна продовжує конкурувати з європейськими країнами, переважно, на основі цінової політики, що

ґрунтується на нераціональному у екологічному розрізі використанні ресурсів. Потенційно, це призводить до зниження показників якості і безпеки сільськогосподарської сировини і продуктів харчування, максимальному виснаженню природних ресурсів та втраті стратегічних можливостей нарощування аграрного виробництва на екозасадах. Як зазначає звіт, оприлюднений світовою платформою Land Matrix, високий рівень інтенсифікації землекористування у аграрному секторі економіки України має довгострокові негативні наслідки для екосередовища, які проявляються як втрата родючості, забруднення водних ресурсів та втрата біорізноманіття. Концентрація та вузька рослинницька спеціалізація українського агробізнесу призводить до масштабної деградації сільськогосподарських земель, обсяги якої можуть скласти до 40% [159]. За даними експертів сільське господарство стало одним з антилідерів рейтингу галузей за темпами інтенсифікації парникових викидів за останні десятиріччя – обсяги викидів CO<sub>2</sub> збільшились у 30 разів. Показники волатильності урожайності сільськогосподарських культур в Україні є найвищими в Європі. Накопичення хімічних засобів у ґрунтах вже має негативні наслідки, які будуть посилюватись за умови обмеженої уваги до проблем відновлення якості сільгоспугідь [126].

Існуючи еколого-управлінські проблеми на сьогодні доповнилися втратами та збитками, які виникли на території країни внаслідок тривалості військового конфлікту. Стратегія реформування земельних відносин в Україні, завершальним етапом якої стало створення ринку сільгоспугідь, поки не забезпечила у повній мірі ні реалізацію прав власників земельних ділянок, ні ефективного механізму управління та землекористування [120].

Незважаючи на існуючи організаційно-економічні та екологічні проблеми у системі земельних відносин у сільському господарстві України, земельні ресурси продовжують залишатись одним з основних активів аграрного бізнесу. Кількість, стан, якість та забезпеченість земельними ресурсами формують ключові умови забезпечення процесів диверсифікації. Як свідчать матеріали статистичних спостережень, площа загального земельного фонду країни становить 60,3 млн гектарів, з яких 41,2 млн гектарів займають

угіддя сільськогосподарського призначення (табл. 2.1). За період дослідження спостерігаються незначні зміни у структурі сільгоспугідь: на 1,4 % збільшилась частка ріллі у площі сільгоспугідь, на 0,5% скоротилась частка пасовищ, істотно зменшилась абсолютна площа та питома вага перелог та багаторічних насаджень. Це свідчить про процеси інтенсифікації господарського землекористування та перехід цих видів сільгоспугідь у більш продуктивні землі.

Таблиця 2.1

## Площа земельних ресурсів агросфери України\*

Показники	2000	2005	2010	2015	2017	2018	2019	2020
Площа с-г. угідь, тис га	41827,0	41722,2	41576,0	41507,9	41504,9	41489,3	41329,0	41310,9
у т.ч. рілля	32563,6	32451,9	32476,5	32541,3	32543,4	32544,3	32698,5	32757,3
сіножаті	2388,6	2429,2	5481,9	2406,4	2402,9	2399,4	2294,4	2283,9
пасовища	5521,3	5521,3	2410,9	5434,1	5430,9	5421,5	5282,6	5250,3
перелоги	421,6	419,9	310,2	233,7	230,6	229,3	190,5	166,7
багаторічні насадження	931,9	900,5	896,5	892,4	897,1	894,8	863,0	852,7

\*Складено автором за даними [105]

Потенціал організація та процеси диверсифікації сільськогосподарського виробництва, крім земельних ресурсів, у значній мірі наявними матеріально-технічними активами. За останні роки у сільському господарстві України спостерігаються складні тенденції із забезпеченістю агроформувань основними засобами. Зокрема, проблемні аспекти характерні для галузі тваринництва, де внаслідок істотного скорочення обсягів виробництва продукції протягом 1991-2020 років, кількість та вартість основного капіталу у галузі значно зменшилась. Інші тенденції спостерігаються у галузі рослинництва, у якій протягом останніх шість років вартість основних засобів зросла у 2,7 рази та станом на кінець 2021р. склала 109,3 млрд. грн. (табл. 2.2).

Поряд з цим має місце досить високий рівень оновлення основних засобів у сільському господарстві та рівень їх господарської придатності (рис. 2.1.). Темпи оновлення основного капіталу перевищують темпи вибуття, а

середній показник придатності основних засобів становить близько 92% (рис. 2.1.).

Таблиця 2.2

## Наявність основних засобів у агропідприємствах України, млн.грн.\*

Показники	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Надійшло основних засобів	40217	76946	90128	82722	73708	109316
Вибуло основних засобів	10460	16607	28702	23530	21455	22980
Вартість основних засобів	210169	335305	399526	469383	540463	595909

\*Складено автором за даними [105]

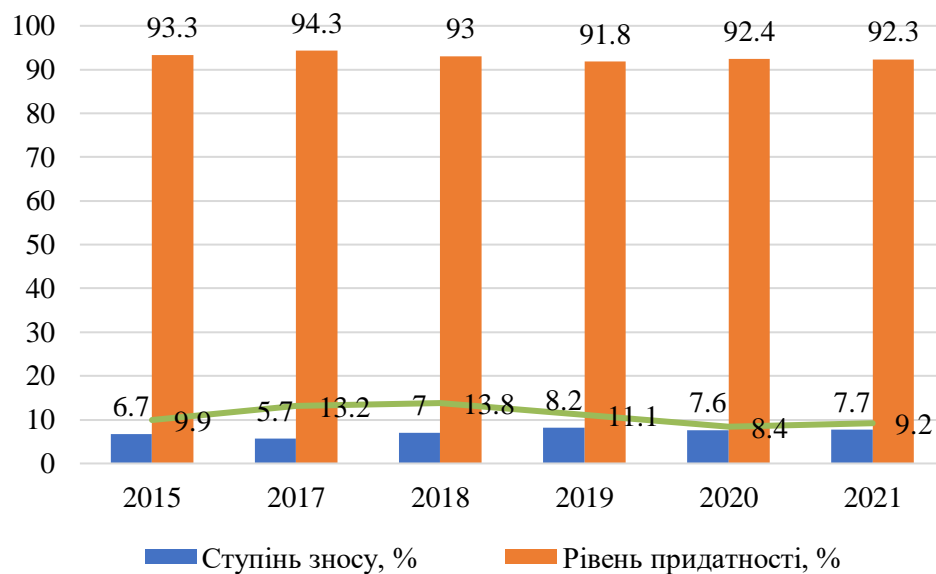


Рис. 2.1. Показники господарської придатності основних засобів у сільському господарстві\*

\*Побудовано автором за даними [105]

Позитивна динаміка зростання вартості основного капіталу сільськогосподарських підприємств супроводжується нестабільною тенденцією руху основних засобів за їх видами. У рослинницькій галузі за останні шість років у три рази зменшилась кількість плугів (до 2,5 тис од), на 27,3% зменшилась кількість розпушувачів та культиваторів (до 3,2 тис од), на 93% скоротилась кількість сільськогосподарської техніки для приготування кормів для тварин. Позитивну тенденцію нарощування кількості має кількість борон, сівалок та ніші сільськогосподарських машин. У зв'язку з цим за останні роки рівень забезпеченості аграрних підприємств основними видами сільськогосподарської техніки, зокрема, у галузі рослинництва,



характеризується досить сталою динамікою. У розрахунку на 100 га відповідної площі забезпеченість спеціалізованим видами техніки склала: кількість тракторів на 1000 га – 4 од, кількість зерно- та кукурудзозбиральних комбайнів – 3,7 од та 0,4 од на 100 га, кількість картоплезбиральних комбайнів – 59,2 од, бурякозбиральних – 7,7 на 100 на посівної площі (рис. 2.2.).

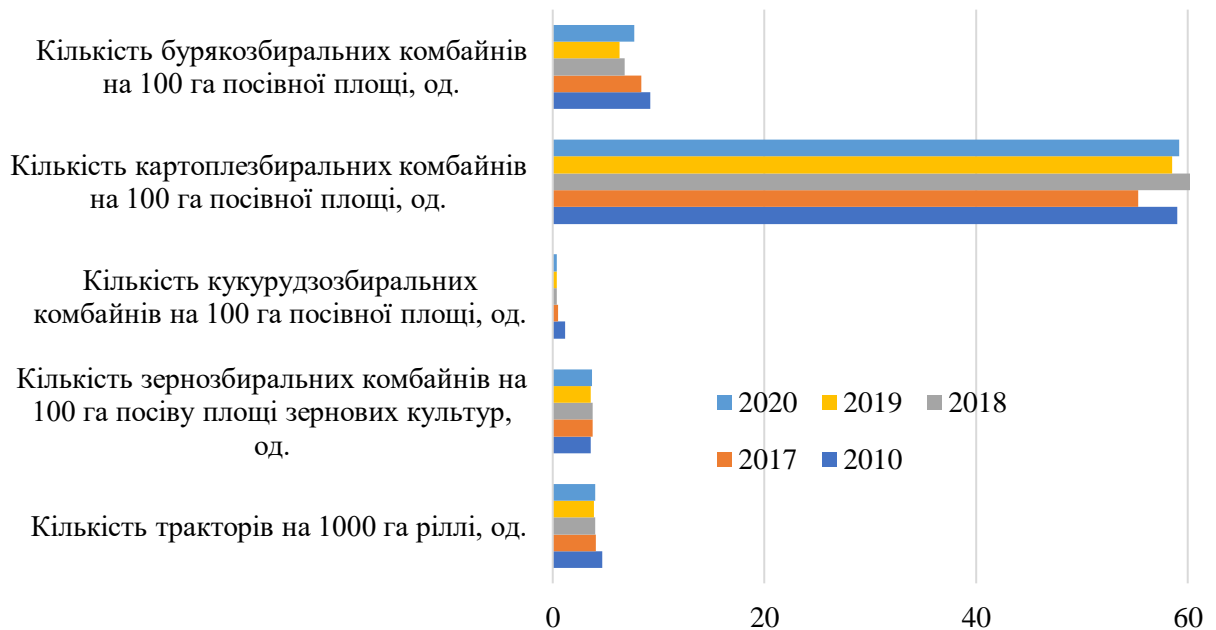


Рис. 2.2. Рівень забезпеченості галузі рослинництва основними видами сільськогосподарської техніки, од\*

\*Побудовано автором за даними [105]

Виходячи з кількості суб'єктів господарювання у сільському господарстві (сільськогосподарські підприємства) за останні 5 років рівень фактичної землезабезпеченості агропідприємств знизився на 9,5% і склав у середньому 835 га (рис. 2.3.). Рівень забезпеченості основними засобами характеризується протилежною тенденцією нарощування, яка призвела до середньої вартості основного капіталу у розрахунку на 10 га сільгоспугідь аграрних підприємств до 1308,3 тис. грн.

Характер та результативність використання ресурсів у сільському господарстві опосередковується через головний актив – персонал. Професійні знання, досвід, навички та інновації, які накопичує персонал аграрних бізнес-суб'єктів формує величезний потенціал інтелектуального капіталу та

продуктивності розвитку сільського господарства. Якість та розмір інвестицій у найближчому майбутньому відіграватимуть виняткову роль у формуванні траєкторії розвитку аграрного бізнесу, конкурентоспроможності та сталості.

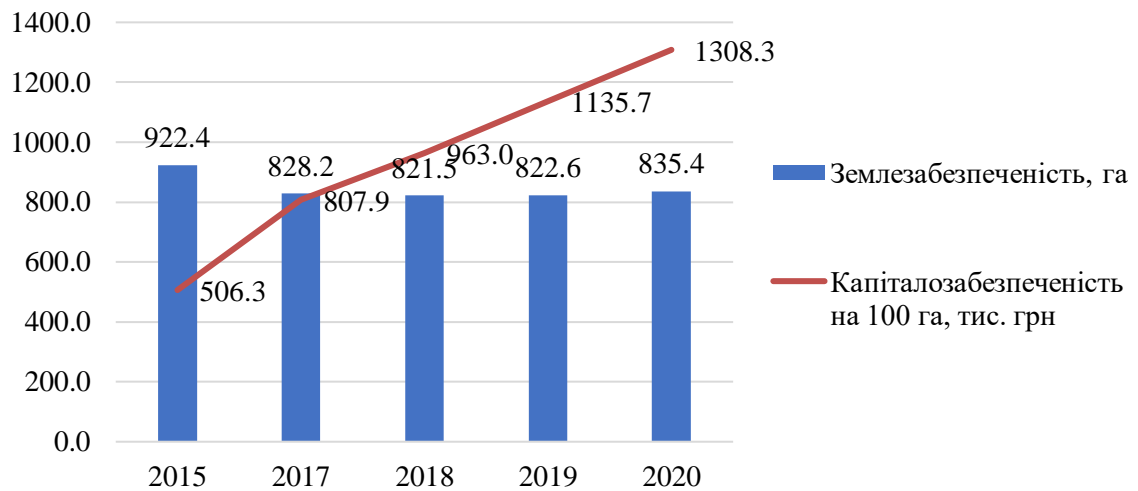


Рис. 2.3. Рівень земле- та капіталозабезпеченості сільськогосподарських підприємств\*

\*Побудовано автором за даними [105]

Якість трудових ресурсів галузі визначає потенціал створення доданої вартості та підвищення ефективності сільськогосподарської діяльності. Економічна диверсифікація у агробізнесі передбачає відокремлення специфічних видів діяльності, які вимагають спеціалізованих технологій, ресурсів, визначаються кінцевим результатом (продуктом) та ефективністю його виробництва. Поєднання всіх видів ресурсів у єдину диверсифіковану систему – складний процес, планування, організація та здійснення якого передбачає забезпеченість сільськогосподарських підприємств висококваліфікованими кадрами із наявністю досвіду та фахових компетенцій. У сільському господарстві України на останні десятиріччя спостерігались складні соціально-економічні та демографічні тенденції, які призвели до зниження рівня забезпеченості агроформувань інтелектуальним капіталом, зниження престижності аграрної праці, появи істотних інклюзивних розривів у соціально-економічному становищі та рівні якості життя сільського і міського населення. Найбільш вагомим фактором забезпеченості сільських територій

трудовами ресурсами постає розмір заробітної плати та соціально-економічні і побутові умови життя населення. За даними Державної служби статистики України розмір заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств у 2022 році дорівнював 13061 грн., що склало близько 88% середнього рівня плати праці найманих працівників за видами економічної діяльності. За останні роки спостерігається позитивний тренд скорочення інклюзивного розриву заробітної у сільськогосподарських підприємствах у порівнянні з підприємствами інших галузей. Проте, як свідчать результати досліджень, кількість найманих працівників агросфери постійно скорочується і у 2021 році склала 503 тис осіб (або 8,0% від загальної чисельності зайнятого населення країни). Як наслідок, однією з основних проблем аграрної сфери є відтік працездатного населення з сільських територій та виникнення дефіциту кваліфікованої робочої сили на селі. Результатом такого становища стало зниження показників забезпеченості персоналом підприємств аграрного сектору – у середньому на одне сільгосппідприємство у 2020 році приходилось 10 працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Забезпеченість трудовими ресурсами агропідприємств України\*

Показники	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість найманих працівників, тис осіб	724,8	569,4	558,1	540,5	535,0	506,5	502,9	-
Частка персоналу сільського господарства, %	8,0	8,5	9,8	9,3	8,4	7,9	8,0	-
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1472	3309	6057	7557	8856	9734	12287	13061
Частка у середній заробітній платі за видами економічної діяльності, %	63,9	74,8	81,1	80,8	83,2	84,0	83,7	87,9
Кількість працівників у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, осіб	1,7	1,4	1,3	1,3	1,3	1,2	-	-
Кількість найманих осіб у розрахунку на 1-е підприємство, осіб		12,7	11,1	10,7	10,6	10,2	-	-

\*Складено автором за даними [105]

Безперервність, динамічність та ритмічність аграрного виробництва визначається станом забезпеченості бізнес-суб'єктів оборотними активами. За останні роки у сільському господарстві спостерігається тенденція зміщення акцентів у фінансуванні активів у бік оборотних активів. Сільськогосподарська техніка, обладнання та будівлі все частіше постають для сільгоспвиробників економічно обтяжливими та витратними з позицій їх утримання. Це призвело до значного поширення практики підрядних та орендних відносин у сільському господарстві, результатом якої стала активізація лізингових відносин, розширення договірних відносин із підрядниками у сфері виконання основних технологічних операцій та збирання врожаю сільськогосподарських культур. Як наслідок, частка основних засобів (необоротних активів) у структурі авансованого капіталу аграрних формувань дорівнює 37,1%, тоді як питома вага оборотних активів становить близько 63% [29]. Це один з найбільш високих показників частки оборотних активів серед видів економічної діяльності, за винятком галузі будівництва і торгівлі. У розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь вартість оборотних активів агропідприємств склала.

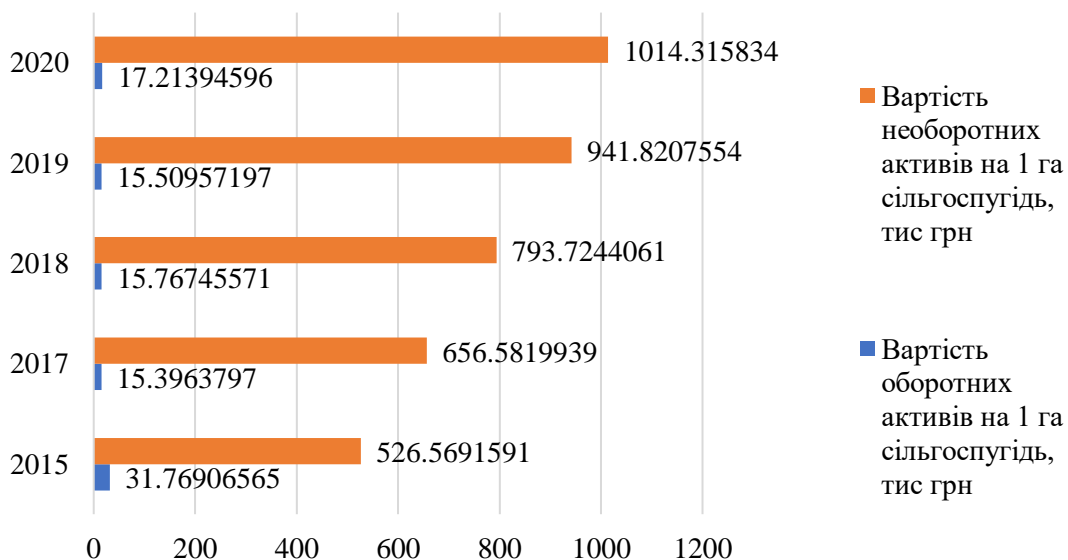


Рис. 2.4. Рівень забезпеченості аграрних підприємств необоротними та оборотними активами, тис грн/га\*

\*Побудовано автором за даними [29]

Потенціал формування ресурсного забезпечення бізнес-суб'єктів аграрного сектору, кількість та якість ресурсів сільського господарства є похідною від фінансового стану та фінансових можливостей агроформувань забезпечувати господарську діяльність. Як свідчать матеріали аналізу, основним джерелом фінансового забезпечення господарської діяльності аграрних підприємств є власні кошти. За умов високого ступеня волатильності бізнес-факторів зовнішнього та внутрішнього середовища власний капітал, незважаючи на більш високу вартість, постає менш ризикованим джерелом фінансування, ніж позикові кошти. Нестабільність макроекономічних умов у країні також не сприяла нарощуванню фінансових потоків аграрних бізнес-структур, які можуть бути залучені на засадах банківського кредитування. Високі ставки кредитних ресурсів, традиційно, постають для агропідприємств фактором стримування та мають високий рівень ризику. У свою чергу, це сприяє підвищенню рівня фінансової автономії підприємств агросектора, проте, значно обмежує потенціал нарощування масштабу бізнесу за рахунок використання інструментарію фінансового левериджу. Як наслідок, частка власного капіталу бізнес-суб'єктів агросфери за останні роки має чіткий тренд зростання і станом на кінець 2020 року склала 54%. Питома вага кредитних ресурсів, зокрема, залучених на довгостроковій основі, становила 6,8%. Реальним джерелом фінансового забезпечення сільськогосподарської діяльності залишаються також поточні зобов'язання (рис. 2.5. та рис. 2.6.).

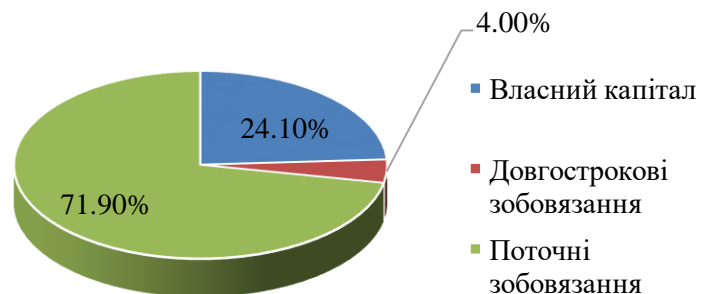


Рис. 2.5. Структура джерел фінансування діяльності агропідприємств, 2016 р., %\*

\*Побудовано автором за даними [29]

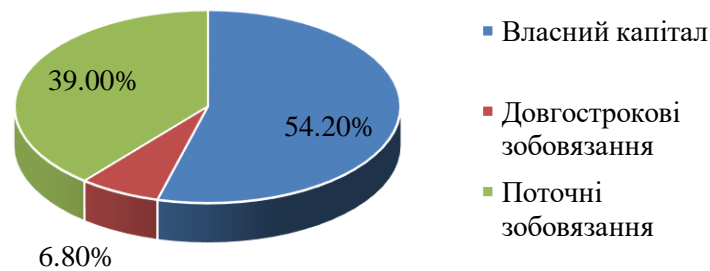


Рис. 2.6. Структура джерел фінансування діяльності агропідприємств, 2020 р., %\*

\*Побудовано автором за даними [29]

У результаті зміни структури джерел фінансового забезпечення сільськогосподарської діяльності, сукупний розмір активів агропідприємств у період 2015-2020 років зменшився на 24,5% та дорівнював 1130305 млн грн у галузі у цілому. У розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь агроформувань рівень забезпеченості капіталом склав близько 27,4 тис грн, у розрахунку на одного середньорічного найманого працівника галузі – 2232 тис грн. Обмеженість можливостей залучення позикових фінансових ресурсів призвела до зниження ступеня забезпеченості агропідприємств фінансовими ресурсами і активами. Така негативна тенденція створює потенційні загрози для нарощування масштабів аграрного бізнесу, переходу на модель сталого господарювання та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

Забезпеченість активами та капіталом агропідприємств України\*

Показники	2015	2017	2018	2019	2020
Вартість залучених активів, млн грн	1537319	911614	983594	1030367	1130305
Вартість власного капіталу, млн грн	369371	436338	472979	522779	612251
Вартість позикового капіталу, млн грн	1167948	475276	510615	507588	518054
Вартість сукупного капіталу у розрахунку на 1 га сільгоспугідь, тис грн	37,0	22,0	23,7	24,9	27,4
Вартість сукупного капіталу у розрахунку на 1-го працівника, тис грн	2699,9	1633,4	1819,8	1925,9	2231,6

\*Побудовано автором за даними [29]

Зниження рівня фінансового забезпечення підприємств аграрного сектору поряд із чітким загальним трендом зростання цін на всі види матеріально-технічних ресурсів, вимагає комплексу заходів з державної підтримки агровиробників. Крім того, для аграрного бізнесу характерними є проблеми як доступу до фінансових ресурсів, так і тривалого терміну їх окупності. Труднощі із отриманням кредитних ресурсів для агровиробників України пов'язані зі значною кількістю факторів (макроекономічних, організаційних, факторів ризику тощо). Це призвело до існування істотних розривів між необхідною величиною кредитних фінансових ресурсів, зокрема, залучених на довгостроковій основі та фактичним рівнем банківського кредитування агросектору. Для розв'язання цієї проблеми Урядом України було впроваджено програму «Доступні кредити: 5-7-9%». Результатом дії даної програми стало додаткове кредитування сільгоспвиробників на суму 95467 млн грн (або у середньому на одного агровиробника у розмірі 2187 тис. грн [109]). При цьому, проблемою для сільського господарства залишається терміновий портфель кредитних ресурсів: близько 36% у його структурі займають короткострокові кредити, 52% - середньострокові та лише 12% - кредити, залучені на довгостроковій основі [142].

Дефіцит фінансово-кредитних ресурсів є сучасною проблемою не тільки для аграрного сектору України. За даними Європейською комісії, дефіцит кредитних ресурсів для фермерів країн ЄС у 2022 році склав близько 62 млрд євро. Найбільш вразливими кредитоотримувачами виявились молоді фермери та невеликі фермерські господарства [140]. Перспективним рішенням даної проблеми є нарощування обсягів державної фінансової допомоги сільському господарству та поширення практики використання цифрових платформених механізмів залучення кредитних ресурсів. Прикладами таких digital-платформ є ABLE, WizeRise, MiiMOSA, Lande Finance, HeavyFinance та інші.

Аграрний бізнес, традиційно ,постає одним з найбільш ризикованих видів економічної діяльності, що, відповідно зумовлює специфіку формування та використання його ресурсного потенціалу. Істотні розриви між вкладенням інвестицій та їх окупністю визначається самою специфікою сільського

господарства. Стратегічна орієнтація на сталі моделі агрогосподарювання вимагають залучення додаткових фінансових потоків у агросферу. Поряд з цим, досягнення цільових показників сталого забезпеченості ресурсним потенціалом передбачають тривалий період часу (відновлення екосистем, якості сільгоспугідь, відновлення біорізноманіття тощо). Агровиробникам потрібні мотиватори і дієві стимули для вкладення коштів у ресурсний потенціал та державна підтримка.

У переліку заходів комплексної фінансової допомоги АПК за рахунок коштів державного бюджету передбачено декілька ключових програм підтримки. Однією з основних є програма здешевлення вартості кредитних ресурсів для аграрного сектору. За підсумками реалізації даної програми до сільського господарства щорічно надходять додаткові потоки кредитних ресурсів, за якими передбачений механізм часткової компенсації їх вартості. Серед основних банківських установ, які найбільш активно кредитують сільськогосподарських виробників, є: АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Креді Агріколь Банк», АТ «ПрокредитБанк», АТ «Кредобанк», АТ «Укресімбанк», АТ «ПУМБ», АТ КБ «Приватбанк» та інші. [67]. У результаті дії механізму здешевлення аграрних кредитів вартість державної фінансової допомоги у агросектору в розрахунку на 1 га сільгоспугідь у 2022р. становила 17,7 тис грн. (рис. 2.7.).

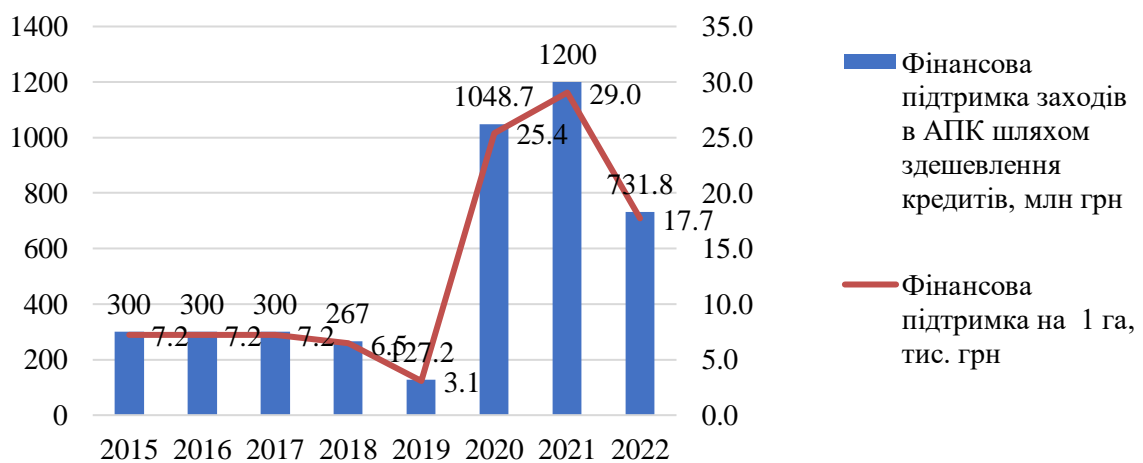


Рис. 2.7. Вартість державної фінансової допомоги у агросектору в розрахунку на 1 га сільгоспугідь у 2022 р.\*

\*Побудовано автором за даним: [110]



Сучасний агробізнес уявляє собою повний ланцюг створення вартості за рахунок поєднання всіх її складових: від сировини і ресурсів до реалізації кінцевого продукту. Кожна ланка збільшує цінність результатів попередньої ланки до моменту споживання готового продукту. Вихідним етапом створення вартості є залучення необхідної кількості та якості виробничих ресурсів, які визначають потенціал та масштаби агровиробництва, якісні параметри сільськогосподарської сировини і продовольства, кінцеві результативні показники діяльності агробізнесу.

Ресурсоефективність у сільському господарстві - складна категорія, яка передбачає оцінку технічної результативності, матеріальної, соціально-трудова, екологічної, економічної. Максимізація результату використання ресурсів – одна з основних цілей агробізнесу, яка є базисом для покращення фінансових результатів діяльності та більш повного задоволення інтересів власників агробізнесу. Ефективне використання ресурсного потенціалу у сільському господарстві має тісний кореляційний зв'язок із оптимізацією виробничих витрат та рівнем прибутковості господарської діяльності. Ефективне використання ресурсів агросфери: ґрунти, енергія, сировина та матеріали, сільськогосподарська техніка, людський капітал відіграє провідну роль для досягнення сталого розвитку агропродовольчої системи та підвищення конкурентоспроможності національної економіки України.

За традиційних методичних підходах до господарювання та оцінки рівня ефективності сільськогосподарського виробництва ключовими індикаторами результату постають розмір доходу, прибутку та показники рентабельності діяльності. Сільське господарство України – один з видів економічної діяльності, який генерує максимальну додану вартість – 9,3%. Лідерами у створенні валової доданої вартості на національній економіці є промисловість, частка якої дорівнює 20,4% та оптова і роздрібна торгівля – близько 14% (табл. 2.5).

Як свідчать результати проведеної оцінки, у порівнянні з 2010 роком темп приросту валової доданої вартості по агросектору становив 414%, а сукупна її величина у 2022р. склала 426,8 млрд грн. При цьому, темпи приросту

вартості валової доданої вартості у сільському господарству виявились найбільшими за видами економічної діяльності: у промисловості теми склав 273 %, у торгівлі – 295,7%. Таким чином, аграрна сфера України залишається галуззю з найбільшим потенціалом продуктивності використання виробничих ресурсів.

Таблиця 2.5

## Валова додана вартість сільського господарства України\*

Показники	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Валова додана вартість, млн грн	82948	239806	303949	360757	356563	393077	539367	426817
Частка сільського господарства у створенні доданої вартості, %	8,4	14,2	12,1	11,9	10,4	10,8	12,7	9,3
Валова додана вартість на 1 га с.-г. угідь, грн	1995,1	5777,4	7323,2	8695,2	8627,4	9515,1	-	-
Валова додана вартість у розрахунку на 1 грн сукупних активів, грн	0,5	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	-	-

\*Розраховано автором за даними: [105]

Результативність процесів формування та використання виробничих ресурсів агробізнесу має винятково важливе значення та складний характер методичного виміру. За традиційного підходу у агроменеджменті, який є найбільш розповсюдженим у практиці управління українськими агроформуваннями, ключовим індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу та результативності діяльності у цілому, є кінцевий фінансовий результат (прибуток або збиток). Показники економічної прибутковості являються ключовими у аспектах прийняття управлінських рішень, забезпеченні конкурентоспроможності агробізнесу, можливостей імплементації агроінноваційних бізнес-моделей розвитку. За сучасних та найближчих умов чистий фінансовий результат свідчить про фінансовий

потенціал сільськогосподарських підприємств до трансформаційного переходу на засади сталого розвитку, розв'язання глобальних і національних завдань підвищення рівня якості і сталості життя населення. Похідними від величини прибутку постають індикатори рентабельності які свідчать про ефективність господарської діяльності агроформувань у різних розрізах: на етапі операційної ефективності, ефективності використання ресурсів, результативності системи агроменеджменту у цілому. Чистий фінансовий результат свідчить про потенціал та спроможність аграрних бізнес-структур генерувати прибуток та задовольняти економічні інтереси власників бізнесу.

За даними проведеної оцінки було виявлено, що аграрний сектор національної економіки протягом останніх років демонструє найвищий рівень прибутковості господарської діяльності. За період 2016-2020 років, незважаючи на певне зниження рівня рентабельності (з 24,7% до 13,6%) аграрний сектор залишається лідером серед видів економічної діяльності як за прибутковістю операційної, так і за прибутковістю всієї діяльності. Високий потенціал міцності та сталості аграрний бізнес продемонстрував також протягом 2022 року, незважаючи на сукупність викликів, спричинених початком військового конфлікту в Україні. Аграрному сектору вдалось зберегти тренд рентабельності та отримати близько 21 копійок чистого прибутку у розрахунку на гривню витрат у 2022 р. (табл. 2.6).

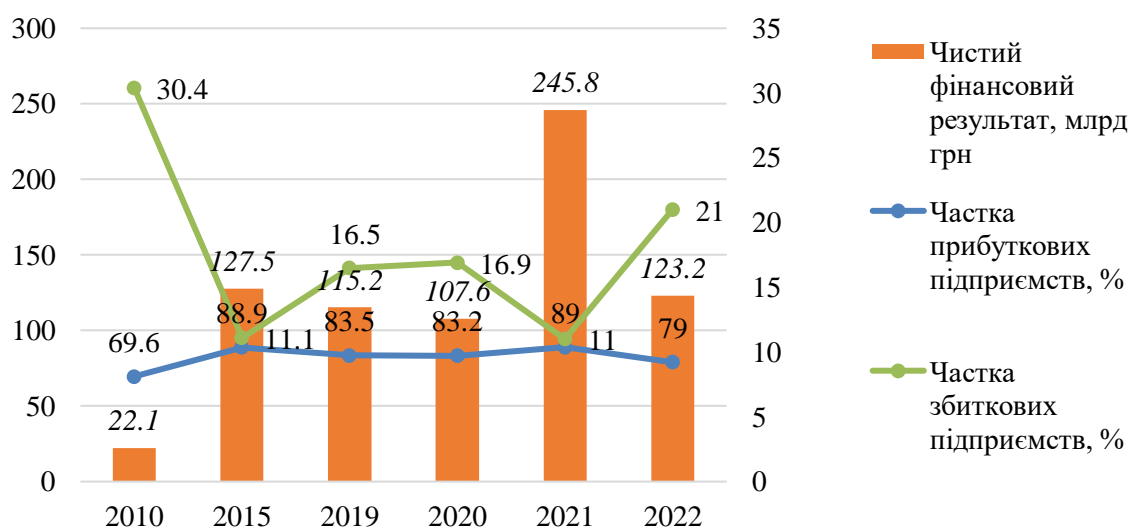
Частка прибуткових сільськогосподарських підприємств із загальної їх сукупності дорівнює 79%. Близько 21% агропідприємств за результатами господарської діяльності у 2022 році отримали збиток (рис. 2.8). Чистий фінансовий результат сільського господарства становив 123,2 млрд грн.

Серед основних стовпів, які забезпечують агропідприємствам отримання прибутку, постають: ціна, продуктивність використання виробничих ресурсів та управління. Оцінка рівня результативності використання ресурсного потенціалу дозволяє оцінити гнучкість процесів формування та використання виробничих ресурсів бізнес-суб'єктів агросфери, визначати та управляти витратами на вхідні ресурси, підвищити ефективність планування у системі управління ресурсним потенціалом.

**Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств  
України\***

Показники	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Вартість реалізованої продукції, млн грн	92690	403646	454380	525097	556326	605483	-	-
Фінансовий результат до оподаткування млн грн	17320,5	101996	68606	67171	93554	82041	238497	86775
Чистий фінансовий результат, млн грн	22095	127525	88676	93135	115198	107593	245770	123163
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	43,0	23,2	18,5	19,8	19,2	41,9	21,0
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	30,4	16,5	13,5	16,6	14,0	37,8	14,1
ЕВІТДА	10102	77101	65461	43558	47692	93213	-	-

\*Розраховано автором за даними: [105,29]



**Рис. 2.8. Результати господарської діяльності\***

\*Побудовано автором за [105]

Продуктивність і результативність використання ресурсів аграрного бізнесу є передумовою підвищення всіх видів ефективності діяльності

сільгосп підприємств: економічної, соціальної, техніко-технологічної та екологічної.

Аграрне виробництво – складний сектор національної економіки, який визначається наявністю низькі специфічних факторів, що опосередковують використання виробничих ресурсів. Різноманітність видів сільськогосподарської продукції, технологій виробництва та їх технічних параметрів, сезонність використання персоналу – всі ці чинники у сукупності з іншими факторами бізнес-середовища визначають рівень ефективності використання ресурсного потенціалу агропідприємств. Найвищий рівень рентабельності операційної та господарської діяльності сільськогосподарських підприємств у цілому вже продемонструвала високий рівень продуктивності використання виробничих ресурсів агросфери. Чистий Кінцевий результат агробізнесу у формі чистого прибутку показав ефективне використання земельних ресурсів сільського господарства – у розрахунку на 100 га сільгоспугідь підприємства отримали у середньому 298,1 тис грн прибутку (табл. 2.7). Негативною тенденцією зниження рівня капіталовіддачі характеризується використання основних виробничих засобів. Ефективність використання найманого персоналу, навпаки демонструє значне зростання – у розрахунку на одного середньорічного працівника агропідприємств у 2020р. було отримано 212,4 тис грн чистого прибутку.

Ключовими індикаторами сукупної ефективності використання ресурсного потенціалу бізнес-суб'єктів є рівень рентабельності активів та власного капіталу. Незважаючи на позитивні тенденції підвищення продуктивності використання земельних ресурсів і персоналу агропідприємств індикатори ROA та ROE показують тренд зниження. У стратегічній перспективі це формує певні ризики для інвесторів і власників аграрного бізнесу та може сприяти зниженню рентабельності сільськогосподарської діяльності у цілому.

Ключовим результативним індикатором більшості сільськогосподарських підприємств України сьогодні постає розмір чистого прибутку. Саме його величина свідчить про загальний стан та досягнутий

рівень ефективності використання виробничих ресурсів та сукупного ресурсного потенціалу.

Таблиця 2.7

Ефективність використання виробничих ресурсів аграрних підприємств  
України\*

Показники	2010	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий прибуток у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис грн	53,1	307,2	213,7	224,5	278,7	260,4	594,9	298,1
Капіталовіддача, грн	1,3	1,9	1,4	1,3	1,2	1,1		
Рентабельність основних засобів, грн	0,3	0,6	0,3	0,2	0,2	0,2	0,4	-
Продуктивність праці, тис грн	127,9	708,9	814,2	971,5	1039,9	1195,4	-	-
Рентабельність персоналу, тис грн	30,5	224,0	158,9	172,3	215,3	212,4	-	-
Рівень рентабельності активів, % (ROA)	12,9	8,3	9,7	9,5	11,2	9,5	-	-
Рівень рентабельності власного капіталу, % (ROE)	24,4	34,5	20,3	19,7	22,0	17,6	-	-

\*Побудовано автором за [105]

Для оцінки ступеня впливу рівня забезпеченості ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств на кінцевий фінансовий результат було складено математична модель множинної лінійної регресії із трьома факторами:

$$Y_1 = b_0 + b_1x_{1j} + b_2x_{2j} + b_3x_{3j} , \quad (2.1)$$

$X_1$  – капіталозабезпеченість, тис грн/1 га;

$X_2$  – вартість оборотних активів у розрахунку на 1 га сільгоспугідь, тис грн;

$X_3$  – вартість власного капіталу у розрахунку на 1 га сільгоспугідь, тис грн;

$Y$  – розмір чистого прибутку на 1 га с.-г. угідь, грн.

Математична модель показала досить високий рівень надійності ( $R^2 = 0,98$ ), що підтвердило тісний зв'язок між обраними факторами та результативною ознакою.

Побудована на основі економіко-статистичних показників діяльності сільськогосподарських підприємств математична модель має вигляд:

$$Y_i = 191,2 + 73,1x_{1j} + 40,7x_{2j} + 192,5x_{3j} \quad (2.2)$$

Як показали елементи математичної моделі, найбільший вплив на ефективність використання ресурсного потенціалу агропідприємств здійснює рівень забезпеченості власним капіталом. Враховуючи структуру джерел фінансового забезпечення господарської діяльності агропідприємств, власний капітал займає домінуючу частку у їх сукупній структурі. За останні роки питома вага власного капіталу зростає до 54%. Прямий зв'язок між розміром чистого прибутку у розрахунку на 1 га мають також чинники капіталообезпеченості (за основними засобами) та забезпеченості оборотними активами.

Отримані результати підтверджують тезу про виняткову значимість кількісних та якісних параметрів ресурсного потенціалу на результативність аграрного бізнесу. Сьогодні та у найближчій перспективі аспекти формування та використання ресурсного потенціалу бізнес-суб'єктів аграрного сектору супроводжуються новими вимогами, трендами та викликами, зумовленими не тільки цільовими орієнтирами підвищення продуктивності його використання. Виняткову роль починають відігравати фактори, пов'язані з підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів у контексті забезпечення продовольчої безпеки України та Європи, вирішення глобальних екологічних проблем та досягнення кліматичної нейтральності, створення інклюзивних умов розвитку сільського господарства і сільських територій та задоволення інтересів теперішніх і майбутніх поколінь. Це вимагає прийняття нових управлінських рішень щодо формування і використання ресурсного потенціалу аграрних компаній з урахуванням засад, цінностей і стратегічних

пріоритетів концепції сталого розвитку. Ресурсний потенціал, створений на засадах сталого розвитку, формуватиме передумови для організації диверсифікації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств з урахуванням національних та глобальних інтересів не тільки у короткостроковому, так і у стратегічному вимірі.

## **2.2. Тенденції розвитку диверсифікаційних процесів у сільському господарстві**

Висока ступень ризикованості аграрного бізнесу, загострення конкурентної боротьби на ринку продовольства та пошук перспективних напрямів генерування доходів формують стимули до диверсифікації сільськогосподарської діяльності. Активізація диверсифікаційних процесів у сільському господарстві відкриває нові можливості альтернативного сполучення галузей і видів діяльності, розподілу бізнес-ризиків, більш рівномірного і сталого використання виробничих ресурсів та виробництва продукції, яка користується попитом на світових ринках. Диверсифікація – це альтернативні форми організації сільськогосподарської діяльності як для великих, так і для малих суб'єктів аграрного бізнесу, які за сучасних умов господарювання допомагають більш раціонально використовувати ресурсний і виробничий потенціал. Диверсифікація діяльності сільгоспвиробників у найближчій перспективі спроможна сформувати сприятливі передумови для переходу на інклюзивні моделі аграрного бізнесу та забезпечити організаційні, економічні і техніко-технологічні засади трансформаційних перетворень у бік сталого розвитку сільського господарства і сільських територій.

Диверсифікація у діяльності сучасних аграрних структур має високий потенціал розв'язання гострих проблем галузі та національної економіки:

1) зміна клімату – за допомогою процесів диверсифікації агроменеджмент спроможний краще контролювати шкоду, яка може бути спричинена природному середовищу та біологічним ресурсам;



2) сприяння вирішенню проблем зайнятості сільського населення – диверсифікація формує нові робочі місця, сприяє вирівнюванню зайнятості у сільському господарстві за рахунок додаткових видів діяльності та формує передумови для подолання інклюзивних соціально-економічних розривів між містом та селом;

3) додаткові можливості генерації доходів сільськогосподарських виробників – нові види діяльності, виробництво нових видів продукції є потенційним джерелом збільшення доходності аграрного бізнесу;

4) диверсифікація сільського господарства в Україні зміцнює експортний потенціал та створює додаткові можливості забезпечення продовольчої безпеки країни.

Серед інших переваг аграрної диверсифікації можна відзначити: більш продуктивне використання землі, капіталу та трудових ресурсів; зниження ступеня ризикованості виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції та ризикованості цінової волатильності; створення передумов для організації замкнених агровиробничих циклів (за рахунок використання побічної та супутньої продукції сільськогосподарських галузей); підвищення рівня оборотності капіталу; пошук та реалізація нових дієвих інтеграційних моделей у межах агропродовольчого ланцюга вартості; підвищення рівня інвестиційної привабливості аграрного бізнесу за рахунок попередніх факторів.

Поряд з цим, серед основних недоліків та ризиків диверсифікації господарської діяльності агровиробників слід відмітити: складність процесів агроменеджменту; зростання потреби у техніко-технологічному забезпеченні агровиробництва; складність налагодження втрачених інтеграційних зав'язків у межах технологічних підкомплексів; зростання потреби у капіталі та інвестиціях. За сучасних умов ці недоліки доповнюють сукупність викликів, із якими можуть зіткнутись агрокомпанії України на шляху активізації диферсифікаційних процесів (табл. 2.8).

Виключне значення використання принципів диверсифікації господарської діяльності мають для досягнення цілей сталого розвитку

сільського господарства. Виробництво декількох сільськогосподарських культур та їх суміщення дозволяє агрокомпаніям знизити рівень використання хімічних речовин, засобів захисту рослин і тварин, мінеральних добрив, оптимізувати споживання води для господарських потреб.

Таблиця 2.8

Виклики для інтенсифікації диверсифікаційних трансформацій агрокомпаній України\*

Виклики	Перешкоди та потенційні ризики
Обмеженість фінансового потенціалу більшості агрокомпаній	Диверсифікація видів агробізнесу потребує додаткових інвестиційних і капітальних вкладень, термін окупності яких визначається специфікою видів продукції
Чутливість клімату	Активні кліматичні зміни формують додаткові загрози і ризики для диверсифікації рослинницьких галузей. Культури стають більш вразливими до шкідників, екстремальних погодних явищ, що створює додаткові ризики для урожайності і доходу
Обмежені ринкові можливості	Обмеженість ринкових можливостей реалізації менш популярних продуктів харчування на національному ринку. Обмежений платоспроможний попит населення країни на органічну та екологічно чисту продукцію. Пріоритетний експорт екологічної сільськогосподарської продукції та продуктів харчування
Організаційно-технологічні проблеми вибору та підбору сільськогосподарських культур	Переважаюча орієнтація агровиробників на короткострокову доходність і прибутковість. Втрата техніко-технологічного потенціалу окремих галузей рослинництва і тваринництва. Втрата кадрового потенціалу сільських територій.
Ринкова нестабільність та політична ситуація у країні	Продовження військового конфлікту сприяє різкому зростанню цін на матеріально-технічні ресурси та відсутності гарантованих цін для аграрних виробників. Цінова волатильність аграрних ринків, що підвищує ризикованість агродиверсифікації
Організаційно-управлінські проблеми менеджменту	Обмеження практики планування і прогнозування сільськогосподарської діяльності, оцінки бізнес-ризиків, обмеженість розуміння і сприйняття цінностей сталого розвитку з боку власників агробізнесу та персоналу. Втрата потенціалу інтеграції у межах агропродовольчих ланцюгів
Діюча практика організації агробізнесу та ведення сільськогосподарської діяльності	Домінування традиційних методів ведення сільського господарства, відсутність інклюзивного доступу до ринків ресурсів і капіталу, відмова від ведення тваринництва внаслідок більш вигідних економічних умов виробництва продукції рослинницьких галузей, низький рівень управління ризиками
Проблеми з інфраструктурним забезпеченням та зберіганням продукції	Домінування посередницьких структур на аграрному ринку, відсутність якісної інфраструктури зберігання продукції, низький рівень маркетингової активності агрокомпаній, відсутність власних торговельних мереж
Недосконалість державної підтримки та галузевих стимулів до агродиверсифікації	Обмеженість програм і обсягів державної фінансової підтримки за видами сільськогосподарської діяльності, відсутність політичної підтримки агровиробників до диверсифікації своєї діяльності

\*Складено за дослідженнями автора

Це формує передумови розвитку органічного виробництва та агровиробництва на засадах сталого землекористування. Відновлення екологічного балансу у агроecosистемі сприяє задоволенню інтересів теперішніх і майбутніх поколінь. За рахунок диверсифікації сільського господарства підвищується рівень культури споживання та харчування. Зростання потреб населення у екологічно чистих та безпечних продуктах харчування також надають стимулів агровиробникам до диверсифікації своєї діяльності з урахуванням засад сталості.

У практичній площині найчастіше виділяють два основних методичних підходи до організації процесів агродиверсифікації: диверсифікація господарської діяльності (за рахунок більш активного розвитку додаткових галузей та видів діяльності) та диверсифікація сільськогосподарських культур.

Однією з основних причин агродиверсифікації є зниження ступеня ризикованості сільськогосподарської діяльності та підвищення доходності агробізнесу. Поряд з цим, протягом 1990-2000 років у сільському господарстві України мали місце тенденції, які призвели до значного скорочення виробництва продукції тваринництва та практичної відмови від розвитку тваринницьких галузей з боку більшості малих та середніх агрокомпаній. Головною причиною такого становища стала збитковість ведення тваринництва, яка призвела до стратегічної орієнтації та спеціалізації українських сільгоспвиробників на виробництві продукції рослинництва. Скорочення доходності та прибутку від агробізнесу за десятиріччя призвело до поглиблення спеціалізації аграрного виробництва у напрямку рослинництва. Як наслідок, сільське господарство втратило потенціал тваринництва практично у національному масштабі. За останні роки частка рослинницьких видів продукції мала чіткий тренд зростання і у 2022 році склала 75,5% валового агровиробництва. Близько 23% джерел формування доходів забезпечили тваринницькі види продукції, сталою є питома вага сільськогосподарських послуг – 1,5% (табл. 2.9). Загальним результатом стало нарощування валової доданої вартості виробництва сільського господарства до 576,8 млрд грн., з яких чиста продукція займає понад 91%.

Виробнича структура джерел доходів у сільському господарстві  
України\*

Види діяльності	2015		2018		2019		2020		2021	
	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
Рослинництво	397,6	73,6	629,2	74,6	623,9	74,4	670,4	75,5	1100,2	80,9
Тваринництво	134,7	24,9	200,9	23,8	200,9	23,9	203,9	22,9	237,6	17,5
С-г. послуги	8,2	1,5	12,7	1,5	13,1	1,6	13,4	1,5	21,6	1,6
Разом у сільському господарстві	540,5	100,0	842,9	100,0	838,0	100,0	887,8	100,0	1359,4	100,0
Валова додана вартість сільського господарства	232,4		347,5		344,0		381,4		576,8	
Чиста додана вартість сільського господарства	218,4		318,1		308,6		339,1		527,1	

\*Розраховано автором за даними [105]

Основними видами продукції, які формують ландшафт галузі рослинництва у сільському господарстві України, традиційно, постає продукція зернових і зернобобових культур, продукція технічних та овочевих. У спектрі виробництва продукції тваринництва домінує приріст живої маси тварин і молоко (рис. 2.9.).

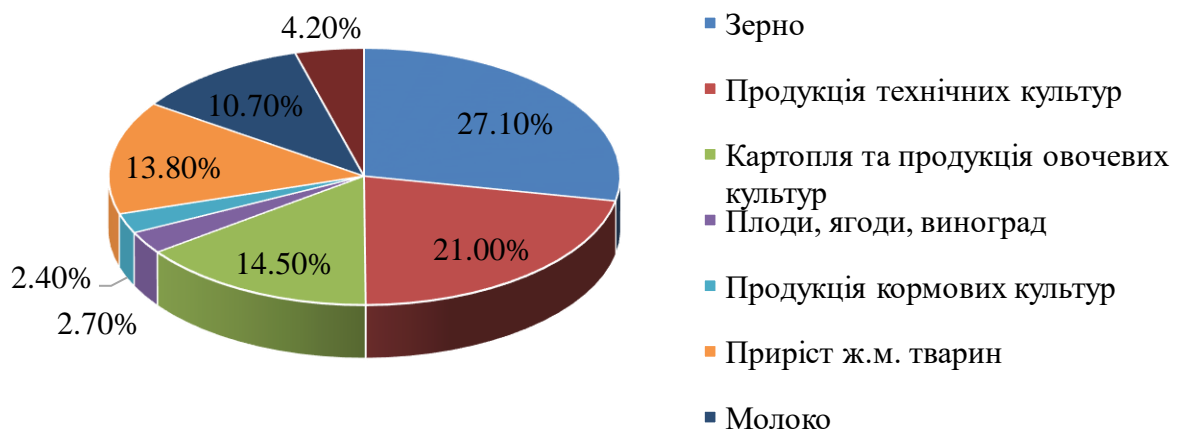


Рис. 2.9. Виробнича структура сільського господарства України, %  
(2010 р.)\*.

\*Побудовано автором за даними [105]

При цьому за період 2010-2022 років спостерігаються істотні трансформації у структурі виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції. Трендом нарощування характеризуються обсяги та частка виробництва продукції зернових культур – 32,3%, значно збільшилась питома вага продукції технічних культур – до 30%, практично вдвічі скоротилась частка кормових культур, майже у два рази спостерігається також скорочення частки молока та яєць (рис. 2.10.).

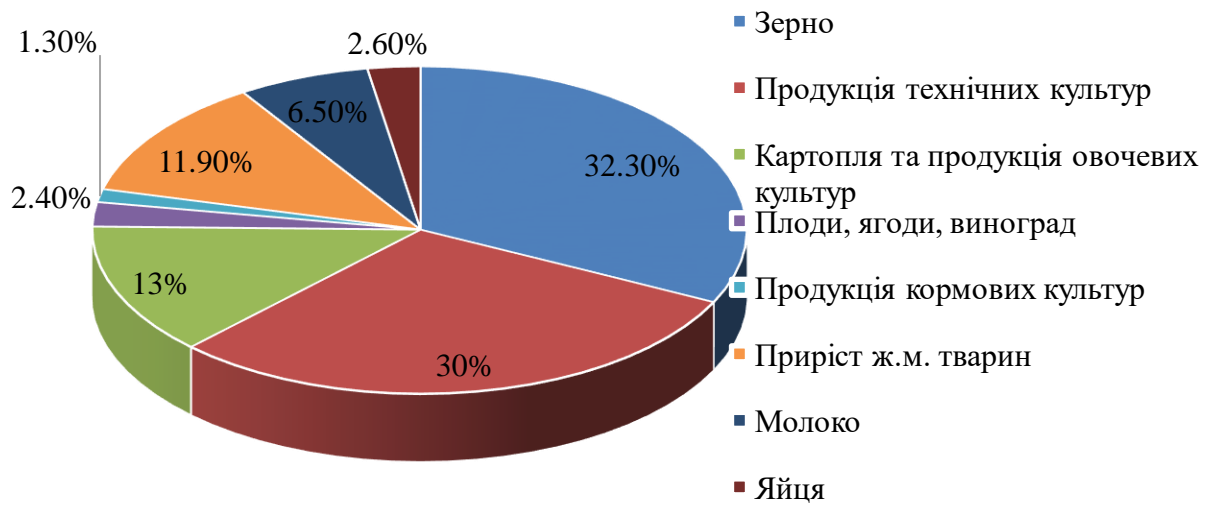


Рис. 2.10. Виробнича структура сільського господарства України, %  
(2022 р.)\*

\*Побудовано автором за даними [105]

Результати досліджень свідчать про наявні структурні трансформації, які мають місце у сільському господарстві України та сприяють поглибленню спеціалізації аграрного виробництва у напрямку технічних культур. Поряд з цим, відповідно до структури джерел доходів у сільському господарстві країни за період 2010-2022 років вартість сільськогосподарського виробництва постійно зростала та у 2022 році становила 534,4 млрд грн. Основою галуззю агровиробництва за всіма категоріями залишається рослинництво, яке займає понад 78% загального обсягу виробництва. Частка продукції тваринницьких галузей характеризується тенденцією скорочення до 21,8% (рис. 2.11.).

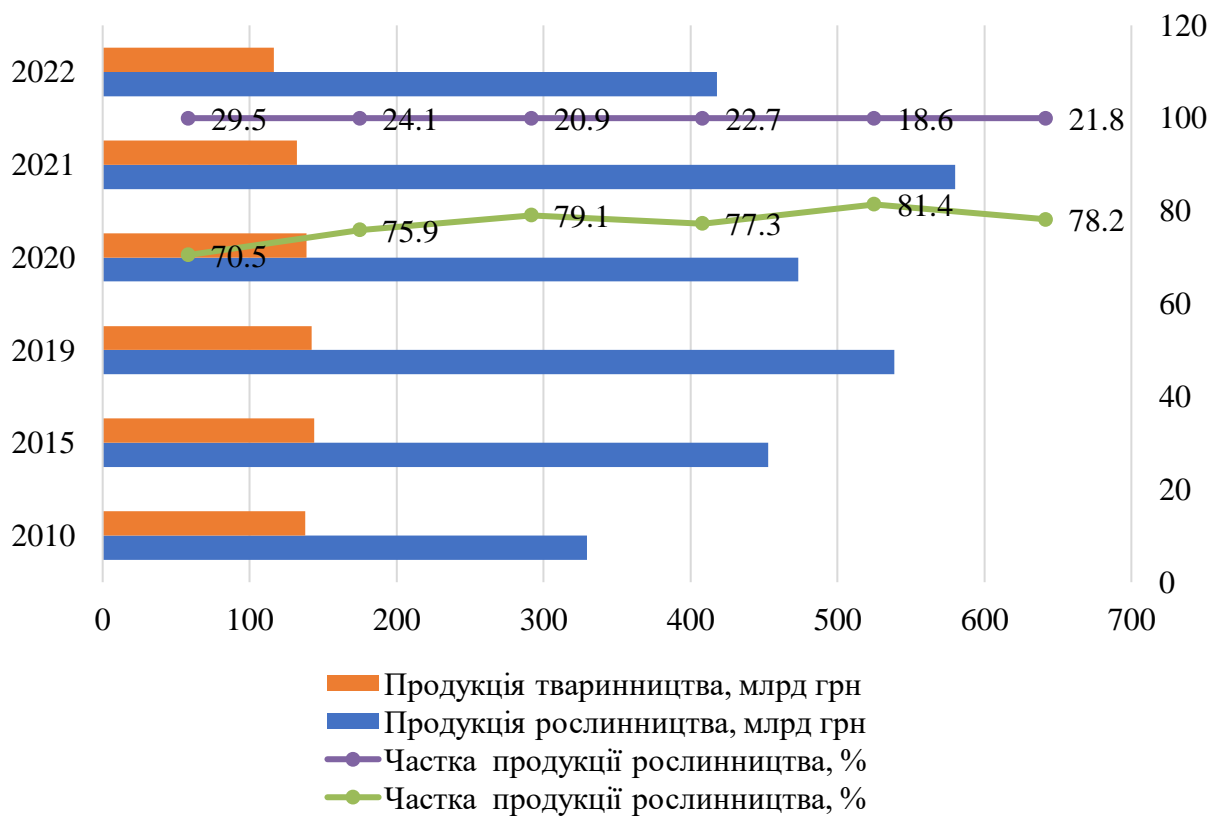


Рис. 2.11. Структура валової продукції сільського господарства України\*

\*Розраховано автором за даними [105]

При цьому за останні декілька десятиріччя спостерігається стійкий тренд збільшення питомої ваги сільськогосподарських підприємств у сукупному аграрному виробництві по країні. Загальна частка продукції сільського господарства, виробництво якої забезпечують аграрні формування суспільного сектору збільшилась до 65,2% у 2022 році у порівнянні з 54,9% у 2010 році. Це свідчить про тенденції укрупнення товарного виробництва, його концентрації та масштабуванні виробництва, що є необхідними умовами залучення капіталу, технологій та створення засад забезпечення конкурентоспроможності. У 2022 році було практично подолано тренд постійного нарощування частки сільськогосподарського виробництва з боку господарств населення – їх частка скоротилась із 45% у 2010 році до 34,8% у 2022 році відповідно. Продукція тваринництва – життєво важлива галузь сільського господарства, яка у значній мірі забезпечує продовольчу безпеку країни та формує потенціал раціонального екоорєнтованого рослинництва.

Екологічна чиста та безпечна продукція тваринництва та продукти її промислової харчової переробки мають високий потенціал конкурентоспроможності на європейських продовольчих ринках. Проте, неодмінною передумовою виходу на євроринок є дотримання вимог та стандартів якості продуктів харчування тваринницького походження. Дотримання цих умов значно обмежене у господарствах населення України. Крім того, стримуючим фактором нарощування обсягів виробництва продукції тваринництва у приватно-господарському секторі є обмежений доступ виробників до ринків капіталу, технологій, збутових мереж та інформації. Все це зумовлює необхідність зміщення стратегічних векторів розвитку та сполучення основних галузей сільського господарства у бік великотоварного конкурентоспроможного суспільного виробництва, яке може бути організовано у організаційно-структурному форматі агрокомпаній різних форм господарювання. На сучасному етапі диверсифікація сільськогосподарського виробництва у країні визначається переважним розвитком рослинницької галузі у межах аграрних бізнес-структур суспільного типу. Разом з тим, частка виробництва сільськогосподарської продукції, яка забезпечується господарствами населення, незважаючи на тенденцію скорочення, залишається досить значною – близько 44% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура виробництва продукції сільського господарства за категоріями виробників\*

Показники	2010	2015	2019	2020	2021	2022
Сільськогосподарські підприємства						
Частка рослинництва, % продукції	60,9	66,1	69,9	68,3	71,2	67,7
Частка рослинництва, % продукції	40,5	47,5	51,3	52,3	53,7	56,1
Господарства населення						
Частка рослинництва, % продукції	39,0	33,9	30,1	31,7	28,8	32,3
Частка рослинництва, % продукції	59,5	52,5	48,7	47,7	46,3	43,9

\*Розраховано автором за даними [105]

У регіональному розрізі максимальна концентрація виробництва продукції тваринництва у господарствах населення зосереджена у Закарпатській області (98,0%), Одеській області (84,5%), Чернівецькій області (82%), Житомирській області (75,1%), Івано-Франківській області (65,7%). Мінімальна концентрація тваринницького виробництва приватно-господарського сектору має місце у Черкаській області – 15,6%, Дніпропетровській області – 19,3%, Вінницькій області - 19,9%. У цих областях промисловий масштаб галузі тваринництва має найвищий рівень розвитку, внаслідок чого саме ці регіони постають основними постачальниками продуктів харчування тваринницького походження на вітчизняному агропродовольчому ринку.

Існуюча диверсифікація та диференціація структури сільського господарства за категоріями виробників визначає не тільки можливості забезпечення продовольчої безпеки нації, а й у значній мірі експортний потенціал країни. Відносно велика частка продукції тваринництва, виробництво якої забезпечується господарствами населення, має досить обмежений за якістю потенціал світової конкурентоспроможності, у зв'язку з чим, традиційно, на світових та європейському ринку домінує українська продукція рослинницького походження. Як свідчать результати статистичних спостережень, її питома вага у вартості експортних потоків у 2022 році складає 31,9% (1926,9 млн дол США) та протягом останніх дванадцяти років збільшилась на 4,8%. Частка експортної продукції тваринництва дорівнює 19,4% (1175,2 млн дол США) та зменшилась відповідно на 2,1%. У два рази збільшився обсяг експорту жирів рослинницького та тваринницького походження. Основними видами експортної продукції України залишаються зернові культури (38,9%), насіння олійних культур (16,1%), м'ясо та м'ясні продукти (3,9%), молоко та молокопродукти (1,9%).

Фактична структура експорту продукції сільського господарства України визначається існуючим напрямом та ступенем диверсифікації аграрного виробництва, у якому домінують рослинницькі галузі та види продукції.



За даними Асоціація тваринництва України близько 90% сільськогосподарських земель є розораними, що значно скорочує потенціал нарощування обсягів виробництва продукції тваринництва. У порівнянні у Європі частка сіножатей та пасовищ у середньому становить близько 40%, а дані види сільгоспугідь є основним джерелом сталих доходів для 80% фермерів. За розрахунками Асоціації, раціональне співвідношення земельних угідь у сільському господарстві України має становити 1:1,6га площі ріллі до площі пасовищ відповідно [160]. Така структура земельних ресурсів має сформувати передумови для подальшої диверсифікації аграрного виробництва у напрямку відродження та розвитку тваринницьких галузей. Виключно важливого значення набуває також розв'язання існуючої проблеми збільшення частки кормових культур у структурі посівних площ сільгоспвиробників.

На сучасному етапі господарювання загальна площа посівів сільськогосподарських культур у сільському господарстві країни становить 23,4 млн га, з яких понад 52% займають зернові та зернобобові культури - 12,2 млн га (рис. 2.12.).

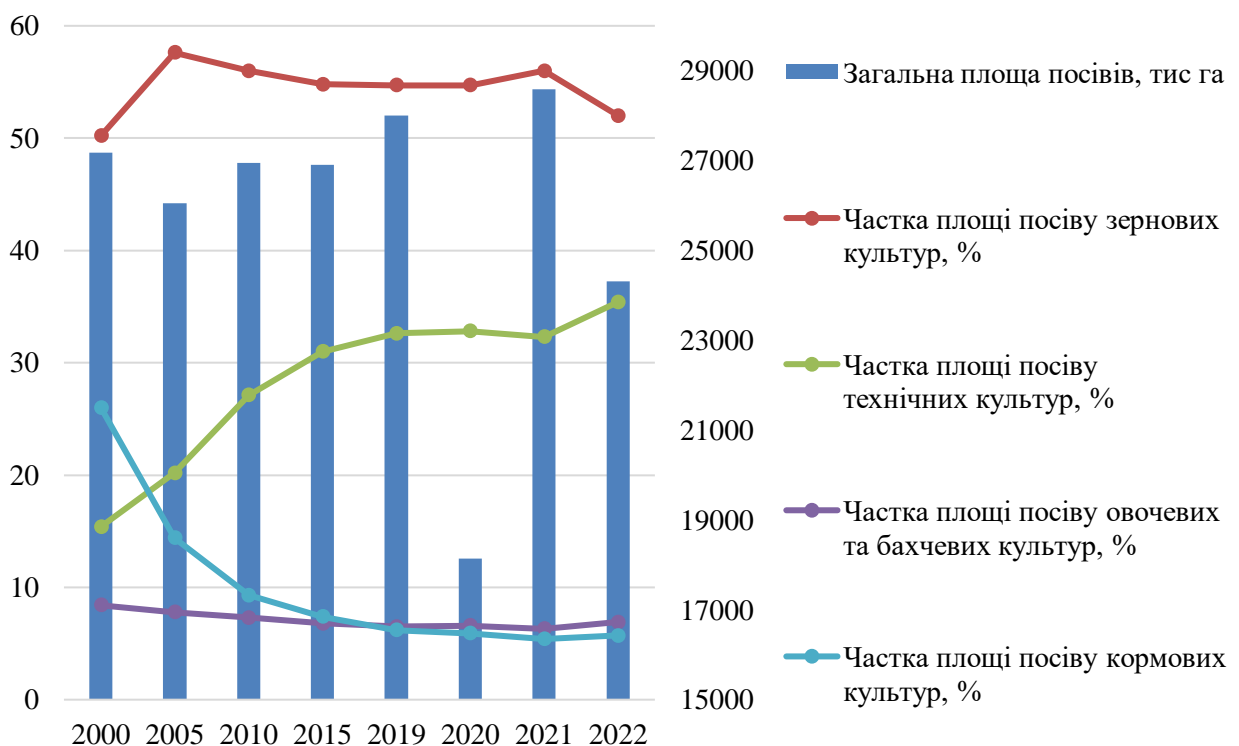


Рис. 2.12. Динаміка структури посівних площ та її змін\*

\*Розраховано автором за даними [105]

Як свідчать матеріали досліджень, диверсифікаційні трансформації, які здійснюються у сільському господарстві України, призвели до виникнення істотних проблем як у структурі землекористування (що пов'язано із втратою потенціалу природних пасовищ і сіножатей), так і у структурі посівних площ. Зростання рівня комерціалізації галузі рослинництва, зокрема, таких видів її продукції, як насіння соняшнику, рапс, соя, призвели до значного зміщення розмірів посівних площ у бік технічних культур. Якщо частка площі посіву зернових культур за останнє десятиріччя залишається відносно сталою – близько 50-55%, питома вага посівних площ під технічними культурами зросла у 2,3 рази до 35,4%. Результатом комерціалізації сільськогосподарських видів продукції виявилось також істотне скорочення площ посіву кормових культур – за період з 2000 по 2022 роки їх частка зменшилась у 4,5 рази – до 5,7%. Основними виробниками кормових культур у країні залишились Житомирська, Вінницька, Полтавська, Рівненська та Черкаська області.

Абсолютні та структурні зміни загальної площі посівів у сільському господарстві позначились на обсягах виробництва сільськогосподарської продукції. Протягом 2000-2021 років у сільському господарстві України спостерігався чіткий тренд нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва, як у цілому, так і за основними групами виробників – у агропідприємствах та за господарствами населення. Складний для країни та національної економіки 2022 рік не міг не позначитись на характері та результатах суспільного виробництва. Проте, аграрний сектор продемонстрував відносну стійкість до зовнішніх кризових бізнес-умов та забезпечив виробництво зерна в обсязі 53,8 млн тон (з яких 78,6% було вироблено сільськогосподарськими формуваннями), 9,9 млн тон цукрового буряку (частка агропідприємств – 95,9%), 11,3 млн тон насіння соняшнику (з яких на сільгоспідприємства приходилось 87,6% обсягу виробництва). Істотним скороченням у 2022 році визначалось виробництво овочів, плодів та ягід, питома вага аграрних формувань суспільного сектору у виробництві яких традиційно є невеликою (табл. 2.11). Поряд з цим, за обсягами виробництва основних видів продукції сільського господарства, які забезпечують базис

продовольчої безпеки, функціонування вітчизняного агропродовольчого ринку та експортний потенціал країни, аграрний сектор України показав засади стійкості, динамічності та високого рівня адаптованості до бізнес-середовища.

Таблиця 2.11

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, млн т\*

Види продукції	2000		2010		2015		2019		2020		2021		2022	
	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства	Всього	у т.ч. с.-г. підприємства
Зерно	24,5	19,9	39,3	29,8	60,1	46,5	75,1	59,9	64,9	51,7	86,0	69,7	53,8	42,3
Цукровий буряк	13,2	11,6	13,7	12,7	10,3	9,5	10,2	9,6	9,1	8,6	10,8	10,3	9,9	9,5
Насіння соняшник у	3,4	3,0	6,7	5,6	11,2	9,5	15,2	13,1	13,15	11,5	16,4	14,2	11,3	9,9
Овочі	5,9	0,9	8,1	0,9	9,2	1,3	9,7	1,4	9,6	1,5	9,9	1,4	7,5	0,4
Плоди та ягоди	1,4	0,3	1,7	0,3	2,1	0,4	2,1	0,3	2,0	0,3	2,2	0,5	1,9	0,4

\*Складено автором за даними [105]

Потенціал економічної диверсифікації бізнес-суб'єктів аграрного сектору визначається сукупністю факторів, серед яких вагоме місце належить забезпеченості виробників ресурсним потенціалом, його якості та структурі. Основним ресурсом сільського господарства України залишається земельний капітал, розмір якого формує передумови вибору сполучення галузей та сукупності видів продукції. У техніко-економічній площині організаційні аспекти диверсифікації господарської діяльності тісно пов'язані із питаннями концентрації ресурсів та агровиробництва, напрямками спеціалізації та розміром витрат за різних альтернативних варіантів організації аграрного бізнесу. Результати статистичних спостережень показали, що максимальну частку обсягів виробництва у сучасних умовах забезпечують сільськогосподарські підприємства із розміром земельного банку більше 3000 га (крупні агрохолдинги були виключені зі статистичної вибірки внаслідок істотного специфічного впливу на результативні ознаки). Агропідприємства із

розміром земельної площі понад 3000 га забезпечили близько 28% загального збору зернових та зернобобових культур (близько 12 млн т), 19,5% обсягу виробництва насіння соняшнику (1,9 млн т), 63% обсягу виробництва цукрового буряку (5,69 млн т). При цьому, рівень урожайності сільськогосподарських культур в таких підприємствах виявився на 25-30% вищим, ніж у середньому за групами виробників.

За сучасних умов здійснення аграрного бізнесу рівень урожайності сільськогосподарських культур – один з ключових стратегічних орієнтирів диверсифікації господарської діяльності. Всесвітній банк урожайність розглядає як інструмент підвищення продуктивності аграрного виробництва, доходності фермерів та розв'язання завдань сталого розвитку сільського господарства і сільських територій. За його рекомендаціями вибір форм і напрямів диверсифікації аграрного бізнесу має відбуватись з урахуванням трьох ключових чинників: 1) доступ до земельних ресурсів; 2) вплив структурних бізнес-умов розвитку галузі; 3) асортиментний вибір сільськогосподарських культур. При цьому, основна увага має бути орієнтована на сільськогосподарські культури із високим потенціалом експорту або культури, які мають потужний потенціал забезпечення доходності фермерів. Таким чином, політика оптимізації асортименту сільськогосподарських культур у напрямку більш прибуткових і експортноперспективних та вирівнювання доступу агровиробників до якісних земельних ресурсів мають бути в основі формування майбутньої стратегії сталого розвитку сільського господарства.

Як свідчать результати досліджень, наявність кращого доступу аграрних підприємств суспільного сектора до ринків капіталу і ресурсів, забезпечили вищий рівень урожайності сільськогосподарських культур, ніж у фермерських господарствах та господарствах населення (рис. 2.13.). Урожайність зернових і зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах виявилась у середньому на 16,8% та на 31,6% вищою, ніж відповідно у фермерських господарствах та господарствах населення.

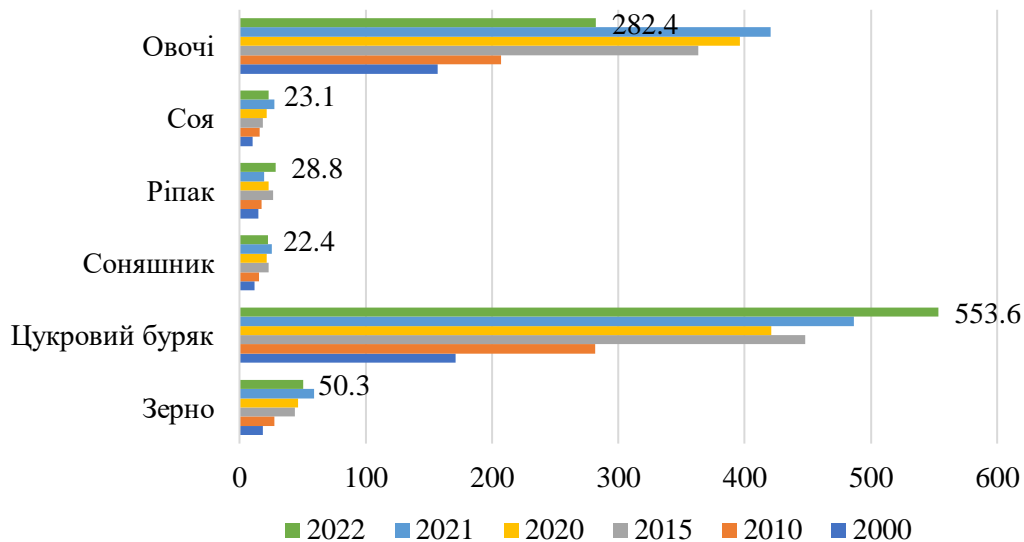


Рис. 2.13. Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур у сільськогосподарських підприємствах, ц/га\*

\*Складено автором за даними [96]

Диференційовані варіанти вибору основних сільськогосподарських культур з боку агровиробників мають чітку кореляцію із рівнем реалізаційних цін на аграрному ринку. Цінові фактори за всіх часів поставали одним з найбільш складних чинників аграрного бізнесу. Як показав вітчизняний досвід, специфічний характер функціонування агропродовольчого ринку не може бути обмежений суто ринковими важелями регулювання та потребує гнучких інструментів державного впливу. Незважаючи на сукупність заходів, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку ринку агропродовольчої продукції в Україні, й досі проблемними залишаються аспекти монопольного впливу посередницьких структур на цінову політику, практична відсутність дієвих важелів державної цінової підтримки, обмеженість доступу агровиробників до ринків збуту, недосконалість інфраструктури аграрного ринку, відсутність ефективних внутрішньогосподарських ланцюгів агровартості. Дія цих складних чинників позначається на рівні доходності виробників сільськогосподарської продукції. Незважаючи на це, ціна залишається ключовим чинником вибору напрямів диверсифікації господарської діяльності аграрних бізнес-структур. За останні роки цінові

фактори визначили комерційну привабливість декількох основних видів сільськогосподарської продукції, які, в основному, сформували виробничий напрям агросуб'єктів: зерно, насіння соняшнику, ріпак, соя. З огляду на такий склад, у більшості випадків спеціалізація малих та середніх аграрних формувань характеризується як зерно-технічна.

Найвищим рівнем зростання індексів цін на сільськогосподарську продукцію рослинництва характеризувались 2013, 2014, 2015 рок. Складний 2022 рік зумовив значне зростання цін на овочеві культур – більше, ніж 299% та нехарактерне зниження цін на продукції олійних культур: насіння соняшнику, рапс, сою. 2023 рік посилив ці тренди та загострив цінові виклики і ризики доходності для агровиробників (рис. 2.14.).

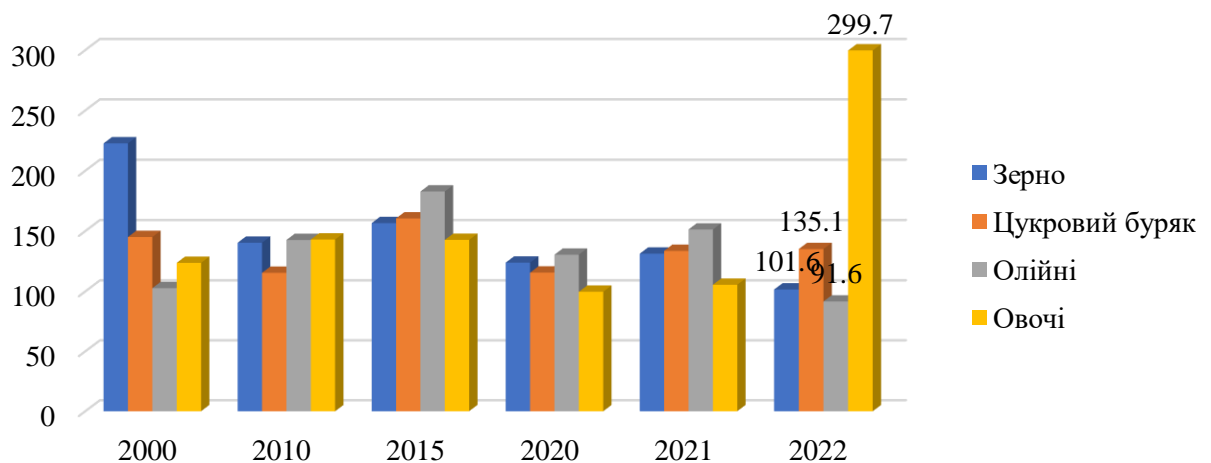


Рис. 2.14. Індекс цін на основні види продукції сільськогосподарських підприємств, грн/ц\*

\*Складено автором за даними [105]

Низький рівень реалізаційних цін на продукцію сільського господарства, зокрема, тваринництва, зумовив кардинальні зрушення у структурі диференціації галузей аграрного виробництва протягом 1990-2000 років. Внаслідок несприятливої цінової кон'юнктури та неможливості агровиробників відшкодувати витрати тваринницької галузі, значні кількість сільськогосподарських підприємств поглибили спеціалізацію у напрямі виробництва рослинницьких видів продукції. Як наслідок, значно активізувались тенденції скорочення чисельності сільськогосподарського

поголів'я та, відповідно, скоротились обсяги виробництва продукції тваринництва (рис. 2.15.). Темпи скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин виявились критичними для подальшого ведення тваринницьких галузей у секторі суспільного виробництва: скорочення ВРХ у період 1991-2022 роки становило 95,5%, у. т.ч. корів – 93,6%, свиней – 77,6%, овець та кіз - 98%, птиці – 23,4%. Це призвело до істотної втрати біорізноманіття у сільському господарстві та сприяло регресу процесів диверсифікації сільськогосподарської діяльності агровиробників.

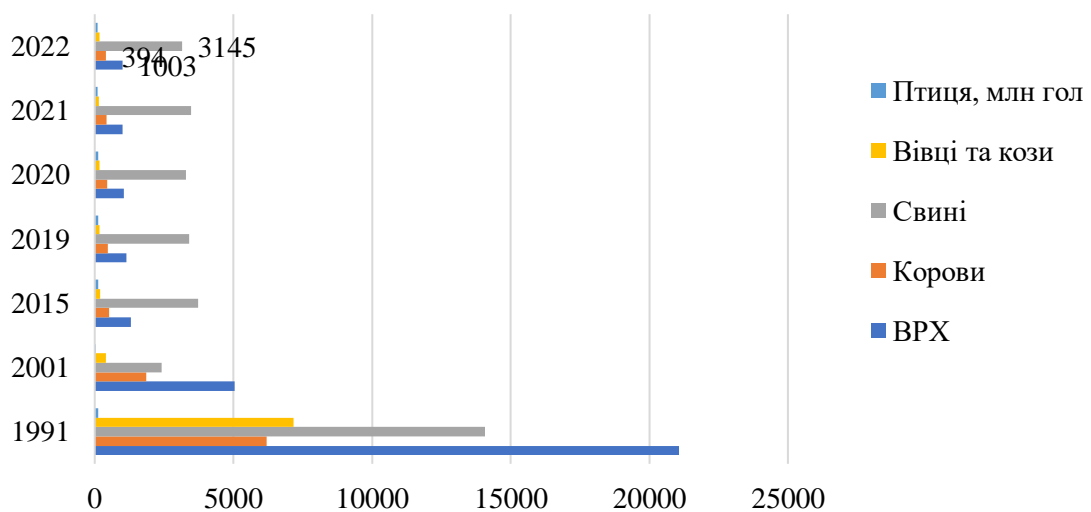


Рис. 2.15. Чисельність поголів'я сільськогосподарських тварин у агропідприємствах, тис гол (птиця – млн гол) \*

\*Складено автором за даними [105]

Найбільше за розмірами поголів'я великої рогатої худоби сільськогосподарських підприємств має місце у Полтавській області (124,5 тис гол), Черкаській області (104 тис гол), Київській області (84,2 тис гол), Вінницькій (83,6 тис гол). Найбільша чисельність свиней спостерігається у агропідприємствах Київської області (572 тис гол), Львівської області (360,4 тис гол), Хмельницької (245 тис гол) та Дніпропетровської області (223,4 тис гол).

Гострою проблемою для вітчизняного тваринництва залишається переважна концентрація поголів'я сільськогосподарських тварини у господарствах населення та зміщення виробництва у бік дрібнотоварного

сільського господарства. Так, у агропідприємствах сьогодні зосереджено лише 40,8% поголів'я ВРХ, у т.ч. 29,1% корів, 63,5% свиней, 56,3% птиці. Відповідно, це позначається й на структурі виробників тваринницької продукції, якими за останні роки, в основному, постають господарства населення та фермерські господарства. Як наслідок, частка суспільного сектору (сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм господарювання) у структурі загального виробництва склала м'яса – 73%, молока – 34%, яєць – 48,5% при відповідних обсягах виробництва продукції 1608,1 тис т, 2644 тис т та 5786 млн од. (рис. 2.16.).

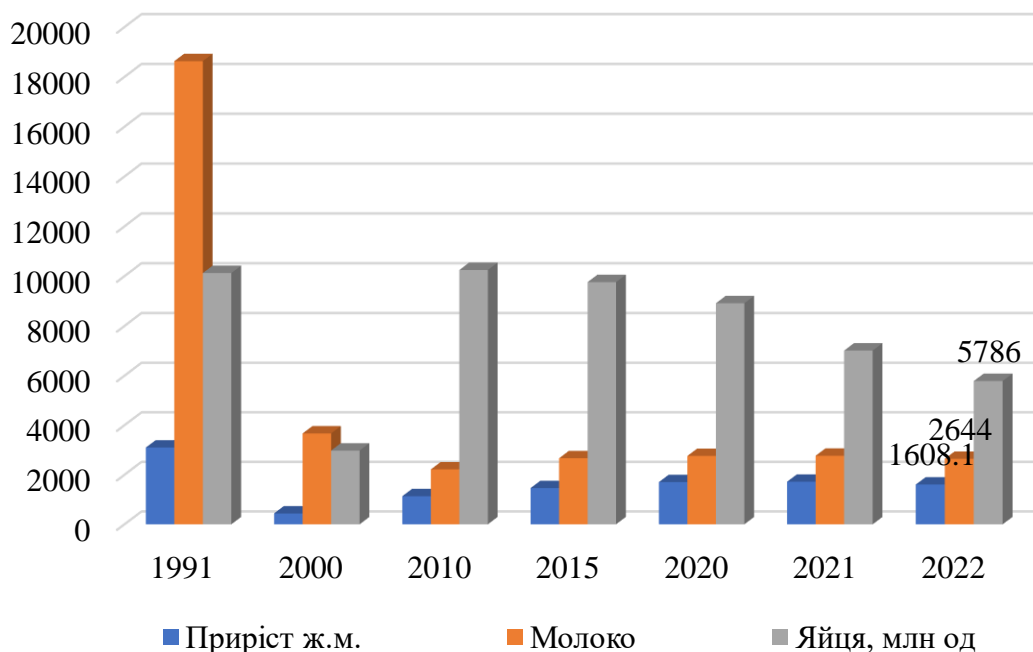


Рис. 2.16. Обсяги виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами, тис тон\*

\*Складено автором за даними [105, 114]

Виробництво продукції тваринництва та розвиток тваринницьких галузей, як ключовий напрям диверсифікації діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору в Україні протягом останніх років супроводжується низькою проблемних аспектів, серед яких основними постають: втрата потенціалу вітчизняної селективно-генетичної продуктивності; висока ступень залежності селекції та відтворення поголів'я від імпортних ресурсів; високі



темпи втрати біорізноманіття та вітчизняних порід сільгосптварин; існуючий диспаритет цінових відносин як у межах агропромислових ланцюгів, так і в межах сільського господарства; відсутність прозорих та інклюзивних інфраструктурних можливостей аграрного ринку; низький рівень ефективності державної підтримки галузі тваринництва; тарифні обмеження на ввезення сільськогосподарських тварин; втрата вітчизняного потенціалу кормовиробництва; недосконалість систем контролю якості, сертифікації та гармонізації стандартів із європейською практикою; тривалий термін окупності капітальних вкладень та інвестицій; руйнування виробничих потужностей галузі тваринництва та втрата кадрового потенціалу. Існуючі проблеми доповнились кризовими політичними та соціально-економічними наслідками військового конфлікту, що значно знизило рейтинг інвестиційної привабливості тваринницької галузі як серед українських, так і зарубіжних інвесторів. Загальним результатом стало скорочення обсягів виробництва продукції тваринництва та зростання ризиків забезпечення стратегічної продовольчої безпеки країни.

Одна з основних проблем, з якими на даному етапі зустрічаються агровиробники, є максимізації добавленої вартості та нарощування цінності аграрного бізнесу. Сільськогосподарська продукція, яка має сировинний характер, має нижчий потенціал створення доданої вартості, ніж кінцева продукція продовольства. Крім того, реалізація окремих видів сировинної продукції сільського господарства часто супроводжується проблемами значної амплітуди цінових коливань та волатильності рентабельності, які є важкими з боку внутрішньогосподарського управління. Проблема сировинної пастки характерна для критично важливих видів сільськогосподарської продукції вітчизняного агросектору: зерна, продукції технічних культур тощо. Диверсифікація сільськогосподарської діяльності – перспективний спосіб вирішення даної проблеми. Обираючи ту або іншу стратегію диверсифікації діяльності, агровиробники мають враховувати основні екзогенні фактори, такі як: попит на аграрному ринку, можливості та темпи його росту та потенціал рентабельності видів продукції. Серед основних ендогенних чинників, які

формують внутрішньогалузеві конкурентні переваги диверсифікації, відносяться собівартість та потенціал лідерства за витратами на виробництво сільськогосподарської продукції.

Аграрні формування, які диверсифікуються за рахунок лідерства у витратах, мають кращі можливості створення додаткової вартості та цінової конкурентоспроможності за широким асортиментом продукції, що виробляється.

Агрокомпанії, які надають перевагу стратегіям диверсифікації бізнесу, крім витрат, як ключового інструменту здобуття переваг, можуть використовувати інші важелі, такі як, брендинг, якість, безпека, товарний асортимент. Разом з тим, витрати, за будь-якого варіанту диверсифікації господарської діяльності агробізнесу, залишаються основним фактором управлінського та виробничого процесів.

Як показали дослідження структури витрат у сільськогосподарських підприємствах, які займаються змішаною сільськогосподарською діяльністю, найбільшу частку витрат займають витрати на виробництво зернових та технічних культур – понад 77,5%. Серед галузей тваринництва максимальну питома вага приходить на розведення ВРХ – 4,3%, галузь птахівництва формує близько 4,1% виробничих витрат (рис. 2.17.). Як основний напрям диверсифікації господарської діяльності, близько 4,3% у загальній структурі витрат займають витрати лісового господарства, 0,2% - витрати рибного господарства.

Результати аналізу свідчать, що на даному етапі розвитку сільського господарства України мають місце процеси концентрації агровиробництва сфері виробництва продукції зернових та технічних культур. Допоміжні види сільськогосподарської діяльності, такі як, лісове, рибне, допоміжна та після урожайна діяльність мають незначне місце у структурі агробізнесу, як у площині формування витрат, так і у площині утворення доходів.

Проведені наукові дослідження дозволили визначити ключові тенденції, які характеризують процеси диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору:



Рис. 2.17. Структура диверсифікованих витрат сільськогосподарських підприємств за 2022р., %\*

\*Джерело: Складено з використанням[13]

- підвищення рівня спеціалізації та концентрації ресурсів і витрат на виробництві продукції рослинництва (зерно, продукція технічних культур)%
- скорочення товарного асортименту продукції сільського господарства, домінування у структурі виробництва сировинних видів продукції, які мають невисокий потенціал створення додаткової вартості;
- втрата ресурсного та виробничого потенціалу вітчизняної тваринницької галузі;
- оптимізація рівня ризикованості та витрат сільськогосподарського виробництва за рахунок скорочення обсягів виробництва продукції тваринництва;
- посилення впливу екзогенних чинників на внутрішньогалузеві процеси диверсифікації сільськогосподарської діяльності агрокомпаній, зокрема, цінових факторів та факторів витрат;

- активізація процесів концентрації агроресурсного потенціалу у межах крупних агроструктур та масштабування сільськогосподарського виробництва;
- існуючі диспропорції та дисбаланс у структурі виробництва сільськогосподарської продукції за категоріями виробників (суспільний агросектор та господарства населення);
- відсутність організаційно-технологічних та економічних передумов для диверсифікації господарської діяльності у межах створення замкнених агропродовольчих ланцюгів вартості;
- втрата кадрового потенціалу агросфери та занепад соціальної інфраструктури сільських територій, як першочергової передумови диференціації аграрного бізнесу;
- багаторічний міжгалузевий та внутрішньогалузевий ціновий диспаритет, який не сприяє рентабельному веденню тваринницьких галузей;
- відсутність ефективних механізмів державної підтримки розвитку процесів диверсифікації у сільському господарстві;
- обмеженість стратегічного агроменеджменту та практики управління ризиками сільськогосподарської діяльності;
- складність та значний фінансовий тягар диверсифікації сільськогосподарської діяльності для більшості агровиробників.

Поряд з цим, диверсифікація сільськогосподарської діяльності – один з найбільш дієвих шляхів зниження ризикованості та підвищення довгострокової конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів аграрного сектору України. За найближчих умов процеси диверсифікації мають бути стратегічно орієнтовані на підвищення рівня соціально-економічного розвитку сільських територій, створення інклюзивних умов розвитку сільського господарства, підвищення рівня доходів агровиробників та задоволення потреб всіх учасників суспільного сільськогосподарського виробництва. За таких пріоритетів диверсифікація аграрного бізнесу має бути спрямована на досягнення цілей і завдань сталого розвитку сільського господарства і

сільських територій та має базуватись на цінностях, що враховують інтереси теперішніх і майбутніх поколінь.

### **2.3. Оцінка стану диверсифікації аграрного виробництва на засадах ESG-зрілості систем управління аграрними підприємствами**

Диверсифікація сільського господарства є однією з важливих складових економічного зростання. Диверсифікація сільського господарства підтримується змінами в технологіях та споживчому попиті, торгівлі, державній політиці, транспорті, іригації та розвитку інфраструктури. Диверсифікація сільськогосподарської діяльності все частіше розглядається як інструмент зниження ризикованості аграрного бізнесу, забезпечення продовольчої безпеки країни та забезпечення різноманіття джерел доходів агрокомпаній. Основою метою диверсифікації агровиробництва, традиційно, поставало підвищення рівня доходності сільськогосподарських виробників за рахунок поділу ризиків між видами господарської діяльності, кращого задоволення потреб покупців та здобуття конкурентних переваг на агропродовольчому ринку. Разом з тим, за останні десятиріччя у площині управління процесами диверсифікації діяльності агробізнесструктур намітились складні тенденції, що сформувати істотні виклики, пов'язані з надмірною комерціалізацією окремих видів продукції сільського господарства, домінуючим пріоритетом рентабельності сільськогосподарських культур у шкоду здоров'ю природних і біологічних ресурсів, втратою виробничих потужностей та цілих галузей, які не витримали конкурентної боротьби. Результатом таких процесів стала надмірна інтенсифікація виробничих процесів на основі використання хімічних речовин, ГМО, втрата якісних природних характеристик біологічних ресурсів та втрата біорізноманіття тваринного світу. Це призвело до виникнення суттєвих проблем економічного, екологічного та соціального характеру, які поступово з масштабу національних перетворюються у глобальні проблеми сталого розвитку. Для подолання цих складних тенденцій стратегії диверсифікації діяльності бізнес-суб'єктів

аграрного сектора мають враховувати домінанти корпоративної соціальної відповідальності та засади ESG -зрілості агроменеджменту.

Диверсифікація у сільському господарстві формує сприятливі передумови збереження природно-біологічного ресурсного потенціалу, пом'якшення негативних ефектів активних процесів інтенсифікації аграрного виробництва, відтворення біорізноманіття та реалізації трансформаційного переходу до агроекономіки, що функціонує на засадах сталого розвитку.

Стратегії диверсифікації з основами екосоціальних та управлінських засад сталого розвитку агрокомпаній мають сприяти розвитку більш стійкої агроекономіки за рахунок відродження окремих галузей сільського господарства, створення додаткових робочих місць, подолання інклюзивних розривів у сільських територіях та переходу на сталі методи сільськогосподарського виробництва. За часів тривалості військового конфлікту в Україні, стратегії диверсифікації агробізнесу на засадах ESG можуть уявляти собою дієвий інструмент адаптації та виживання агробізнесу у період кризи.

Впроваджуючи принципи ESG, диверсифікація сільськогосподарської діяльності підтримує соціально-економічний прогрес, захист навколишнього середовища та підтримує довгострокову економічну життєздатність аграрного бізнесу. ESG засади також допомагають сучасному українському агробізнесу залучати потенційних інвесторів, задовольняти потреби покупців у якісній агропродовольчих товарах, оптимізувати ризики, пов'язані з кліматичними змінами та обмеженістю ресурсів.

Диверсифікація господарської діяльності на засадах ESG включає врахування у стратегічному і тактичному агроменеджменті системи екологічних, соціальних та управлінських факторів (рис. 2.18.).

Диверсифікація аграрного бізнесу на засадах ESG управління може розглядатись як етап трансформаційного переходу до моделей сталого розвитку у сільському господарстві. Результатами такого переходу стає розширення товарного асортименту сільськогосподарської продукції, що виробляється, її екологізація та покращення якісних характеристик;

відродження галузей агровиробництва, які мали тенденцію до зникнення у вітчизняному агросекторі; значний потенціал створення додаткових робочих місць та вирішення проблем зайнятості на селі; додаткові можливості створення прозорих ланцюгів агровартості та зростання довгострокової цінності сільськогосподарської продукції; дієві драйвери переходу на сталі практики і технології аграрного виробництва (органічне та точне землеробство, регенеративні способи виробництва, екометоди боротьби зі шкідниками і хворобами біологічних активів, розширення ВДЕ тощо); зміцнення внутрішнього- та міжгалузевого співробітництва та пошук нових способів агропродовольчої інтеграції, нові драйвери для впровадження агроінновацій та можливості нарощування інвестиційних потоків.



Рис. 2.18. Система ESG-факторів диверсифікації діяльності аграрних бізнес-суб'єктів\*

\*Авторська розробка

Диверсифікація сільськогосподарської діяльності агрокомпаній на основі використання ESG принципів має потужний потенціал нарощування вартості агробрендів, іміджевого капіталу та підвищення індивідуальних інвестиційних рейтингів. Соціально відповідальні агрокомпанії, які ведуть

свою діяльність на засадах ESG, мають більше можливостей здобуття стратегічних конкурентних переваг, які створюються на основі збереження земельних ресурсів, відновлення родючості сільськогосподарських угідь, виробництва екологічно чистої продукції та нарощування інтелектуального корпоративного потенціалу. ESG сприяє підвищенню довіри до агрокомпанії з боку клієнтів та інших стейкхолдерів, одночасно оптимізуючи ризики агробізнесу та підвищуючи його продуктивність.

Як показали проведені наукові дослідження, за останні десятиріччя у сільському господарстві України мали місце складні тренди. Результатом яких стало поглиблення спеціалізації аграрного бізнесу та скорочення диверсифікованих напрямів сільськогосподарської діяльності. Найбільш складне становище сьогодні спостерігається у таких галузях, як молочне та м'ясне скотарство, вівчарство, буряківництво, овочівництво, садівництво, ягідництво. Швидкі темпи втрати чисельності поголів'я та обсягів виробництва галузей свинарства і птахівництва протягом 1990-2000 років виявились критичними та не подолані й досі, незважаючи на високі темпи інтенсифікації технологічних процесів галузей. Критична втрата біорізноманіття практично у всіх галузях тваринництва позначилась на стратегічному потенціалі виробництва продукції сільського господарства, втраті експортних можливостей та забезпеченні продовольчої безпеки країни. Вирішення цих загрозливих як для сільського господарства, так і для національної економіки України проблем потребує врахування нових принципів і засад агроменеджменту. Традиційні моделі аграрного бізнесу, які сьогодні все ще домінують у більшості підприємницьких структур середнього та малого розміру, вже не можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та життєздатність агровиробників. Єдиний перспективний шлях відродження галузей сільського господарства країни, забезпечення стратегічної доходності і задоволення інтересів всіх учасників суспільного аграрного процесу – це подальша диверсифікація аграрного бізнесу на засадах ESG трансформацій до сталого розвитку.



Диверсифікація сільськогосподарської діяльності на засадах соціо-екологічних та управлінських цінностей передбачають врахування у практиці відповідних критеріїв, які мають стати домінантними для вибору набору та сполучення галузей аграрного бізнесу. Серед ключових критеріїв диверсифікації аграрного бізнесу на засадах ESG вважаємо виділити наступні (рис. 2.19.).

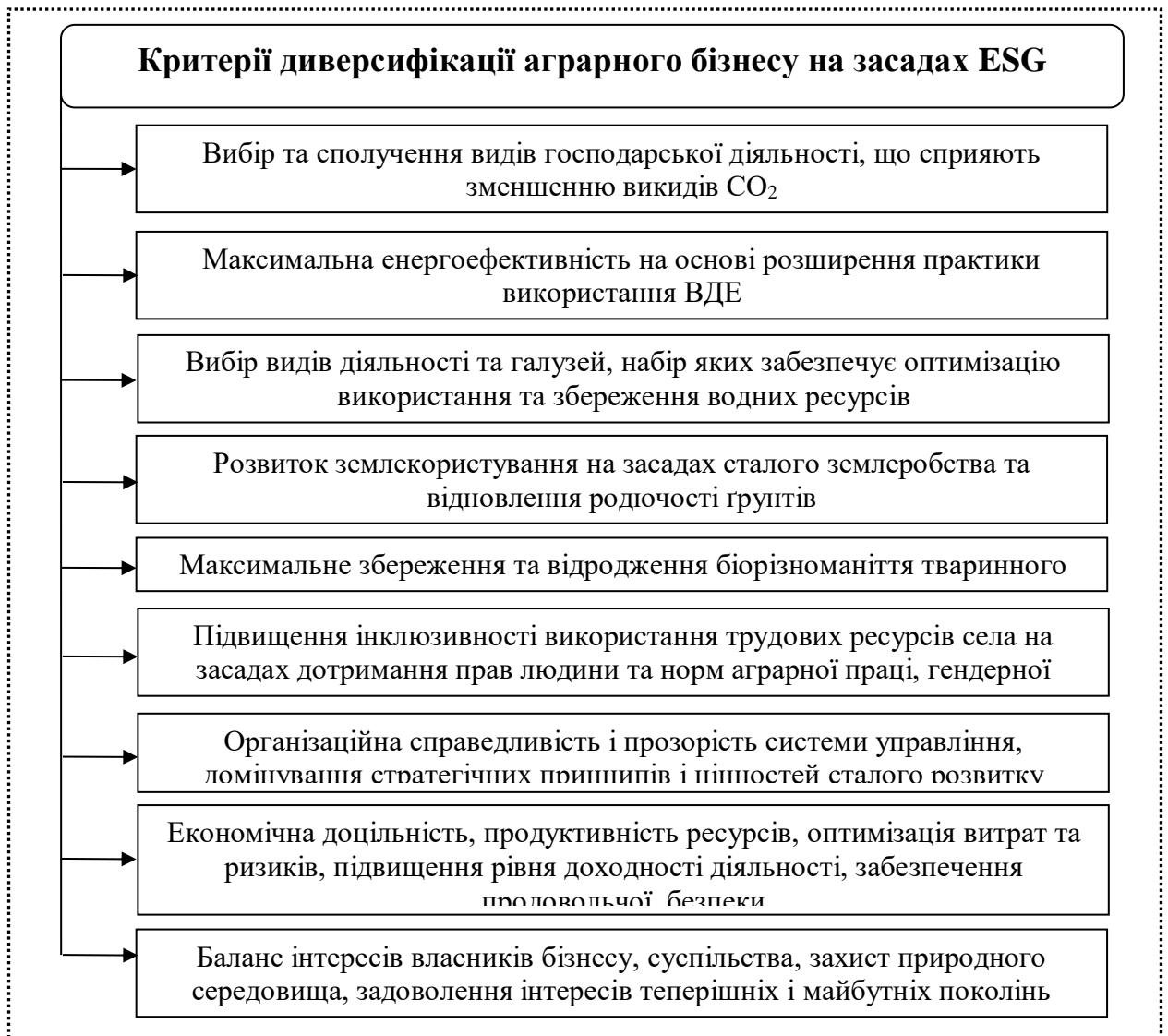


Рис. 2.19. Критерії диверсифікації аграрного бізнесу на засадах ESG\*

\*Авторська розробка

Критерії ESG використовуються для оцінки довгострокової стійкості та етичного впливу компаній з метою створення більш сталого та справедливого майбутнього. Ці критерії мають стати основними при виборі галузей сільськогосподарського виробництва і видів продукції агрокомпаній.

Сукупність цих критеріїв свідчать про ступень стійкості, етичну поведінку аграрних бізнес-суб'єктів, відповідальне управління розвитком основних і допоміжних галузей та видів діяльності, відношення до потреб споживачів і суспільства у цілому.

Метою диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору на засадах ESG (екологічна, соціальна та управлінська складові) є максимізація агропродовольчої вартості, яка одночасно задовольняє інтереси як власників бізнесу, так і всіх учасників суспільного агровиробничого процесу. Диверсифікаційні ініціативи за практикою ESG агроменеджменту мають забезпечити ріст бізнесу, його відповідність суспільним цінностям, впровадження стійких методів і способів аграрного виробництва, підвищення продуктивності використання ресурсів та доходів агровиробників.

Управління диверсифікацією аграрного бізнесу – складний процес та відповідна стратегія здобуття конкурентних переваг. Диверсифікація є важливим інструментом економічного зростання. За останні роки у сільському господарстві України відбувались складні тенденції, які зумовили чинники, що стримують диверсифікаційний потенціал агробізнесу. Це призвело до поглиблення спеціалізації вітчизняних агрокомпаній та кардинальної зміни місця і ролі основних галузей у структурі їхньої господарської діяльності. Якщо на початку 1990-х років галузь тваринництва була домінуючою у діяльності практично всіх агропідприємств суспільного сектору і займала понад половини загального обсягу виробництва, у 2021 році її частка зменшилась до 17,4%, а провідною галуззю господарської діяльності стало рослинництво (табл. 2.12).

У якості інтегрального індикатора, який свідчить про фактичний рівень диверсифікації господарської діяльності, найчастіше використовують коефіцієнт, обернений до показника Херфіндаля-Хіршмана.

Він показує кількісні характеристики галузей та їх питому вагу у структурі виробництва агроформувань. Розрахунок коефіцієнту Херфіндаля-Хіршмана вважаємо доцільним здійснити за формулою:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2 \quad (2.3)$$

$H$  – коефіцієнт диверсифікації господарської діяльності агропідприємств;

$P_i^2$  - питома вага і-го виду продукції у загальному обсязі;

$n$  – кількість видів продукції сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.12.

Коефіцієнти диверсифікації господарської діяльності агропідприємств України, % \*

Види продукції	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Зернові та зернобобові	28,56	30,1	34,99	34,22	34,69	39,44
пшениця	11,11	13,0	13,43	13,51	13,77	15,00
жито	0,29	0,16	0,15	0,17	0,24	0,19
ячмінь	4,83	4,0	3,88	4,02	3,60	3,93
овес	0,36	0,20	0,21	0,22	0,27	0,17
кукурудза на зерно	10,59	11,55	16,18	14,50	15,49	18,9
рис	0,15	0,08	0,06	0,05	0,06	0,03
гречка	0,48	0,21	0,09	0,07	0,16	0,14
просо	0,16	0,13	0,07	0,14	0,17	0,09
Продукція технічних та олійних культур	18,09	24,11	24,31	22,51	23,50	28,77
ріпак	2,21	2,39	3,36	3,73	3,13	3,47
насіння соняшнику	10,27	14,98	14,76	14,15	15,96	19,9
соя	2,37	5,06	4,98	3,57	3,37	3,97
цукровий буряк	3,12	1,49	1,23	0,91	0,89	0,92
Продукція кормових культур	1,81	1,33	1,15	1,08	1,16	1,02
Продукція овочевих культур	7,67	6,23	4,21	5,39	5,51	7,00
Картопля	8,60	7,55	6,28	7,56	6,82	4,47
Продукція плодово-ягідних культур	3,23	3,37	2,78	2,94	3,00	2,11
виноград	0,45	0,38	0,28	0,29	0,26	0,24
Інша продукція рослинництва	0,13	0,35	0,31	0,33	0,39	0,33
Продукція рослинництва - всього	68,1	73,06	74,23	74,04	75,09	80,51
Вирощування ж.м. с.-г. тварин	14,13	12,68	12,51	12,87	12,36	9,36
ВРХ	3,78	2,49	2,19	2,06	2,11	1,46
свині	5,06	4,57	4,36	4,30	4,22	2,82
вівці та кози	0,17	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07
птиця	3,64	5,32	5,69	6,25	5,75	4,84
молоко	11,49	7,48	7,56	7,81	7,47	5,51
Мед	0,76	0,57	0,62	0,55	0,51	0,41
Інша продукція тваринництва	0,56	0,70	0,72	0,65	0,60	0,02
Продукція тваринництва - всього	30,09	24,7	23,71	23,84	22,84	17,38
Сільське господарство - разом	98,19	97,80	97,94	97,88	97,93	97,89
С.-г. послуги	1,33	1,52	1,51	1,55	1,53	1,58
Допоміжні нес.-г. види діяльності	0,48	0,69	0,55	0,56	0,56	0,52
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\*Розраховано автором за даними: [105]

Результати розрахунків показали, що інтегральний коефіцієнт диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств України дорівнює 0,34. Це свідчить про відсутність рівномірного розподілу виробництва за галузями та зростання рівня концентрації декількох видів продукції (до 5 видів сільськогосподарської продукції) у межах діяльності середньостатистичного сільськогосподарського підприємства.

Отримані дані підтверджують, що протягом періоду 1990-2021 років відбулись кардинальні зміни у структурі диверсифікації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств України. Основними трендами, які мали місце, слід відмітити:

1) зміна галузевої структури сільського господарства та втрата домінантної ролі тваринницької галузі, яка у 1990 роках формула господарський профіль більшості агропідприємств суспільного сектору та займала близько 54,4% всього агровиробництва. Скорочення обсягів виробництва продукції тваринництва становило 3,1 рази та станом на кінець 2021 року частка галузі у структурі господарської діяльності не перевищувала 17,4%. Таким чином, слід відмітити кардинальну трансформацію та стратегічну переорієнтацію діяльності агроструктур України у бік переважання галузі рослинництва.

2) Наявність внутрішньогалузевих змін у структурі тваринництва. Скорочення обсягів виробництва тваринницької продукції у цілому відбулось у першу чергу, за рахунок зменшення частки та скорочення обсягів виробництва приросту живої маси тварин (за всіма її видами) – у 3,4 рази за період 1990-2021 роки. Істотним також виявилось скорочення питомої ваги молочного скотарства. Галузь, частка якої займала перші позиції у рейтингу диференційованих галузей сільськогосподарського виробництва більшості агропідприємств у 1990-х роках, скоротилась у 3,4 рази та займала 5,5% у 2021 році.

3) Руйнівний вплив зміни диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств на розвиток кормового виробництва. Скорочення обсягів виробництва продукції тваринництва, окрема, у галузі

молочного та м'ясного скотарства, зумовили зниження попиту та економічну недоцільність виробництва кормів. Як результат, частка продукції кормових культур у структурі виробництва зменшилась у шість разів (з 6,2% юдо 1,02%). Внаслідок втрати ресурсного потенціалу такі структурні зміни у галузі кормовиробництва мають стратегічний характер та формують істотні ризики відродження тваринницьких галузей в Україні за рахунок внутрішніх резервів.

4) Істотна зміна значення та частки продукції технічних та олійних культур. З допоміжної галузі, яка займала близько 8,2% у галузевій структурі господарської діяльності агропідприємств у 1990 році, технічна галузь перетворилась у провідну та другу за значенням і рейтингом (після зернової галузі) у 2021 році із відповідної часткою 28,8%. Поряд з цим, у середині галузі також відбулись зміни, зумовлені втратою виробничих позицій продукцією бурякоцукрової галузі (рис. 2.20.).

5) Скорочення частки продукції плодоовочевих культур. Складність технологічних процесів, істотні ризики природно-біологічних умов та високий рівень трудомісткості галузі зумовив різке зростання витрат і собівартості продукції. Як наслідок, відбулись активні процеси диверсифікації виробничої діяльності агропідприємств у напрямку більш активного розвитку зернової та олійно-технічної галузей.

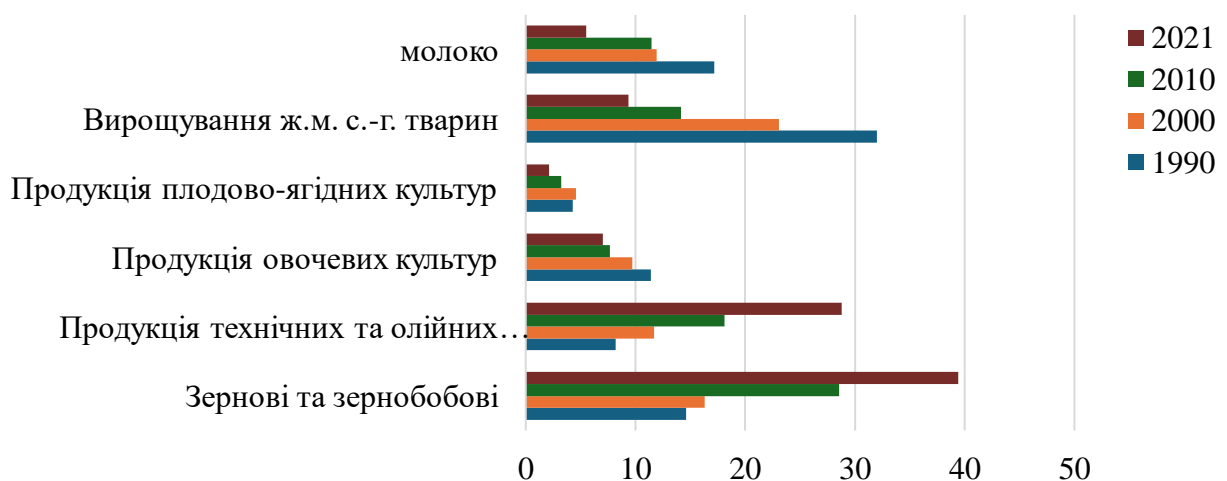


Рис. 2.20. Темпи зміни частки окремих галузей сільськогосподарської діяльності агропідприємств України за 1990-2021 роки, %\*

\*Побудовано автором за даними: [105]

Загальним результатом багаторічних змін у структурі та характері диверсифікації господарської діяльності агроформувань стала зміна ролі головних галузей – тваринництва і рослинництва у напрямку домінування виробництва продукції рослинницьких видів. Крім того, мали місце внутрішньогалузеві структурні трансформації, які призвели до поглиблення спеціалізації вітчизняного сільськогосподарського виробництва, яка на даний час може бути визначена, як зерно-технічна. Домінуючими галузями протягом останніх двох десятиріч стали зернова та олійно-технічна, які займають перше та друге місце у рейтингу галузей сучасних сільськогосподарських підприємств. Втратою позицій у рейтингу характеризується галузь молочного скотарства, яка у 2021 році віддала лідерство галузі виробництва овочевих культур (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рейтинг галузей сільськогосподарської діяльності агропідприємств  
України\*

Галузі	1990	2000	2010	2015	2018	2019	2020	2021
Зернова галузь	3	2	1	1	1	1	1	1
Олійно-технічна галузь	5	4	2	2	2	2	2	2
Кормовиробництво	6	7	7	7	7	7	7	7
Овочева галузь	4	5	5	5	5	5	5	4
Галузь виробництва плодово-ягідної продукції та винограду	7	6	6	6	6	6	6	6
М'ясна галузь	1	1	3	3	3	3	3	3
Галузь молочного скотарства	2	3	4	4	4	4	4	5

\*Розраховано автором

Результати проведених досліджень дають підстави зробити висновок про чіткий тренд трансформаційних змін у характері диверсифікації і спеціалізації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору країни протягом останніх років. У більшості сільськогосподарських підприємств домінуючими на даний час є дві основних галузі – виробництво зернових і зернобобових культур та технічних культур. Продукція цих галузей має найбільш привабливий комерційний характер та дозволяє сільгоспвиробникам

проводити економію витрат на основі широкого використання допоміжних агротехнічних послуг (підрядні технологічні операції та послуги з обробки ґрунту, збір урожаю тощо). У свою чергу, використання послуг сторонніх організацій є джерелом зменшення вартості необоротних активів, зменшення витрат на оплату праці персоналу агроструктур та спрощення характеру господарської діяльності. Поряд з цим, такі тенденції призводять до формування істотних ризиків і загроз у спектрі відновлення та нарощування ресурсного потенціалу агросфери, відродження виробничого потенціалу вітчизняного тваринництва та відтворення біорізноманіття у сільському господарстві. Різкі вектори зміни характеру диверсифікації господарської діяльності бізнес-структур аграрного сектору значно зменшили її потенціал та призвели до фактичної втрати окремих галузей сільськогосподарського виробництва. Крім втрати агровиробничого потенціалу, наявні тенденції призводять до втрати сільгоспвиробниками стратегічних переваг диверсифікації своєї діяльності, загострюють проблеми і наслідки сезонності сільськогосподарського виробництва, формують складні тенденції у зміні структури активів, використанні трудових ресурсів сільських територій, суттєво обмежують потенціал вертикальної інтеграції та створення замкнених агропродовольчих ланцюгів вартості.

Основним чинником, який постав ключовою передумовою різких змін у виробничій структурі та зумовив згортання диверсифікаційних процесів у агросфері, стали ціни на сільськогосподарську продукцію та їхній вплив на прибутковість аграрного бізнесу. Недосконалість цінового механізму аграрного ринку та обмежені можливості Державного бюджету у напрямку підтримки доходів агровиробників, зокрема, у галузі тваринництва, стали передумовами зростання рівня збитковості виробництва продукції тваринництва. Орієнтуючись виключно на ринкові цінності, агроформування протягом багатьох років концентрували капітал на виробництві тих видів продукції сільського господарства, які мали найвищий потенціал рентабельності – зерно, насіння соняшнику, ріпак. Як результат, процеси диверсифікації господарської діяльності агропідприємств згортались, а

спеціалізація поглиблювалась та концентрувалась у асортименті рослинницької продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Рентабельність диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств України, %\*

Види продукції	1990	2000	2010	2015	2018	2019	2020
Зерно	275,1	64,8	13,9	41,3	24,7	11,8	20,0
Насіння соняшнику	236,5	52,2	64,7	80,5	32,5	23,5	39,4
Цукровий буряк	29,5	6,1	16,7	28,2	-11,4	-15,4	-13,5
Овочі	27,6	-1,7	23,5	47,5	16,7	7,0	8,3
Приріст ж.м. ВРХ	20,6	-42,3	-35,9	-17,9	-17,7	-27,1	-24,2
Приріст ж.м. свиней	20,7	-44,3	-7,8	12,7	6,9	4,7	2,6
М'ясо птиці	17,0	-33,2	-4,4	-6,1	5,7	-3,7	-0,2
Молоко	22,2	-6,0	17,9	12,6	16,1	20,6	20,4
Яйця	27,3	10,6	18,6	60,9	5,4	-19,2	-19,2

\*Побудовано автором за даними: [105]

Як свідчать дані ретроспективного аналізу, протягом 1990-х років, за умов значної диверсифікації господарської діяльності агропідприємств України та розвитку всіх галузей рослинництва і тваринництва практично у всіх бізнес-суб'єктах суспільного сектору, рентабельність виробництва основних видів сільськогосподарської продукції була на високому рівні. Цінові коливання, ціновий дисбаланс та диспаритет відносин, які мали місце на початку періоду реформування національної економіки, проявились як цінові виклики для аграріїв, що призвели до різкого зниження прибутковості виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції. Як наслідок, протягом 2000-х років аграрний бізнесу активно переорієнтовувався у бік нарощування інвестиційних потоків у галузь рослинництва та відмови від ведення тваринницьких галузей. Сукупним результатом стало скорочення масштабів диверсифікації діяльності агровиробників та втрата виробничого потенціалу галузі тваринництва. Концентрація бізнес-капіталу у рослинництві призвела до значного нарощування обсягів виробництва зернової та олійно-технічної продукції. Підвищення рівня вкладень капіталу забезпечило високі результативні показники виробництва зерна, сої, насіння соняшнику



(табл. 2.15). Складний 2022 рік істотно знизив ефективність аграрного бізнесу. Незважаючи на різкий тренд скорочення величини маржинального доходу на 1 га посіву сільгоспкультур та збитковість виробництва окремих видів продукції зонних культур, у цілому аграрний сектор показав позитивний фінансовий результат господарської діяльності. Частка прибуткових сільськогосподарських підприємств 4 2022 році склала 79% із їхньої загальної кількості із сукупним прибутком у розмірі 123,2 млрд грн.

Таблиця 2.15

Результативність виробництва основних товарних видів продукції  
аграрних підприємств України\*

Види продукції	Пшениця		Кукурудза		Соя		Насіння соняшнику	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Урожайність, т/га	4,61	4,12	8,01	5,35	2,68	2,36	2,52	2,19
Постійні витрати на 1 га, грн	4909,1	6011,6	4898,3	6010,7	4901,9	6016,4	4893,4	6004,1
Змінні витрати на 1 га, грн	12637,5	12472,6	18609,9	31118,6	11935,2	17691,3	10633,1	12108,1
Маржинальний дохід, грн/га	26639,7	4007,4	41625,3	-10521,1	32284,8	9507,3	36541,3	12529,4
Рентабельність (збитковість), %	123,8	-10,8	156,2	-44,5	162,6	14,7	203,8	36,0

\*Складено автором за даними: [153]

Проведені дослідження дозволили виявити декілька ключових трендів, які формують потенційні загрози для подальшого сталого розвитку сільського господарства і сільських територій та для нейтралізації їхнього впливу потребують підвищення рівня ESG-зрілості систем управління аграрними підприємствами. Серед основних з них постають:

1) підвищення інтенсивності деградації сільськогосподарських земель внаслідок зміни галузевої структури діяльності агрокомпаній та зростання частки технічних культур у структурі посівних площ; один з найвищих рівнів розораності сільгоспземель на території ЄС (близько 79,6%),

2) високий рівень хімізації аграрного виробництва, зокрема, рослинництва (частка удобреної площі – 88%, частка площі, що оброблюється пестицидами – 89%, частка площі під органічним агровиробництвом – 0,6%);

3) значні темпи втрати сільськогосподарського біорізноманіття – 90% втрат поголів'я ВРХ, бізнесові пріоритети монокультурності у рослинництві;

4) скорочення та занепад окремих галузей тваринництва, що підвищує дію фактору сезонності у сільському господарстві та спричиняє негативний вплив на кількість та рівномірність залучення до агробізнесу трудових ресурсів сільських територій.

Подолання цих негативних трендів вимагає від аграрних бізнес структур високого рівня соціальної відповідальності діяльності та ESG-зрілості агроменеджменту.

Стратегічною метою сталого національної концепції сталого розвитку аграрного сектору і сільських територій є забезпечення збереження ресурсів для високого рівня якості життя населення теперішніх і майбутніх поколінь. Це вимагає від сучасного агроменеджменту соціально відповідальних рішень у спектрі використання земельних угідь на основі досягнення балансу інтересів власників агробізнесу, суспільства та навколишнього природного середовища. Результати досліджень показали зростання рівня концентрації рослинницьких видів продукції у виробничій структурі агропідприємств. За останні роки така концентрація супроводжувалась зростанням частки посівів ґрунтовиснажуючих культур (соняшнику, ріпаку, сої, кукурудзи). За даними Маруняка Є., Лісовського С., [59] їх загальна частка збільшилась до 51,08%, що формує стратегічні загрози для збереження земельних ресурсів агросфери та потенціалу відновлення якісних характеристик сільгоспугідь країни. Загальна площа еродованих ґрунтів в Україні щорічно збільшується на 80-100 тис га. У результаті щороку з верхнього шара ґрунту змивається близько 500 млн тон найбільш продуктивних земель, втрачається 24 млн т гумусу, 1 млн азотовмістовних речовин, 0,7 млн тон фосфатів та близько 1 млн тон калію. Щорічний обсяг втрат від ерозії оцінюється у 80 млрд грн [155]. Природні зміни у ґрунтах зумовлюють виникнення проблем із оборотом пластів земель, що

посилює викиди CO<sub>2</sub> та спричиняє негативний вплив на екосередовище. За даними профільних національних агенцій, за останні 130 років українські ґрунти втратили понад 30% гумусу. За збереження існуючих тенденцій і темпів до 2050 року ці втрати можуть становити вдвічі більше та забезпечити глобальний негативний ефект на екосередовище не тільки сільських територій, але й країни та європейського простору у цілому [90]. Основними причинами, які призвели до таких результатів, стали: обробка земельних ресурсів важкою технікою; різке скорочення внесення органічних добрив агроформуваннями, накопичення у ґрунтах хімічних речовин (мінеральні добрива та засоби захисту біологічних активів рослинництва), що поступово змінюють нормальний життєвий стан ґрунтової мікрофлори; порушення системи сівозмін, домінування монокультур у структурі посівних площ; практична відсутність сидератів та різке скорочення обсягів кормовиробництва; знищення лісозахисних смуг, що підвищує ризики водної та вітрової ерозії ґрунтів.

Для подолання існуючих проблемних тенденцій управлінські рішення у спектрі забезпечення подальшої господарської діяльності аграрних бізнес-структур мають враховувати ключові передумови ESG управління, зокрема у на засадах агроєкологічних принципів землекористування: 1) переробка біогенних речовин та енергії усередині агропідприємств; 2) розширення інтеграції рослинницьких і тваринницьких виробництв, ведення господарської діяльності із урахуванням необхідності підвищення фактичного коефіцієнту Херфіндаля-Хіршмана, що забезпечить зростання масштабів диверсифікації аграрного бізнесу; диверсифікація біологічних речовин і генетичних ресурсів у створених агроєкосистемах у часі та просторі; системний підхід до вирішення питань використання земельних активів агробізнесструктур на засадах сталого розвитку. Майбутня ESG практика управління земельними активами українських агровиробників має враховувати цінності і пріоритети сталого розвитку сільського господарства і сільських територій та включати наступні елементи (рис. 2.21.).

Управління земельними ресурсами бізнес суб'єктів аграрного сектору засадах ESG передбачає відновлення біорізноманіття у рослинницькій галузі,

зокрема, у площині збільшення частки кормових культур, що формує стратегічні передумови відродження галузей тваринництва та біорізноманіття сільськогосподарських тварин.

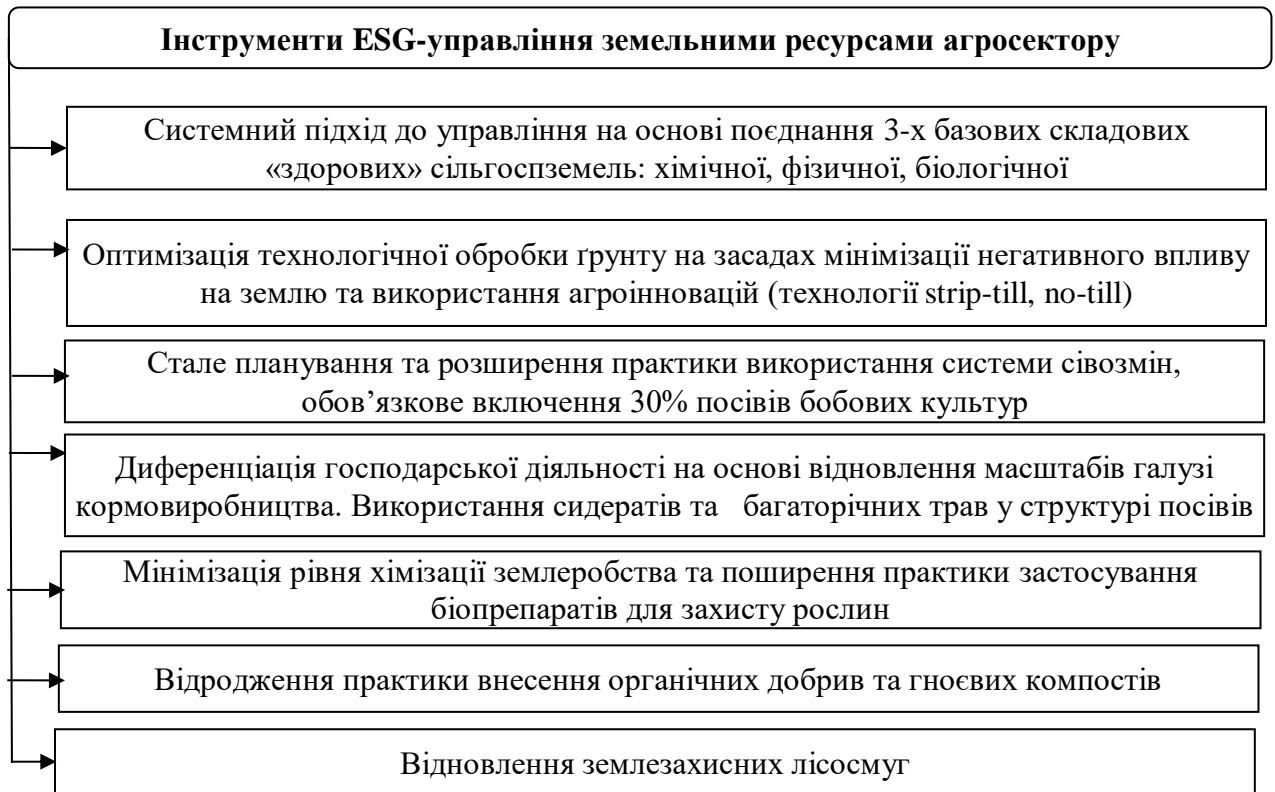


Рис. 2.21. Інструментарій управління земельними ресурсами аграрних бізнес-структур на засадах ESG відповідальності\*

\*Авторська розробка

Це питання постає одним з найбільш складних та витратних з погляду традиційного аграрного бізнесу та вимагає глибокого розуміння і сприйняття власниками агробізнесу довгострокових цінностей, пріоритетів і бонусів, що надає практика соціально-екологічної відповідальності. Існуючі тренди в українському сільському господарстві, зокрема, у тваринництві, формують стратегічні загрози та виклики для забезпечення продовольчої безпеки, збереження ресурсів та умов для якісного життя теперішніх і майбутніх поколінь українців. Відродження тваринництва України на засадах сталості – глобальне для національної економіки за значенням і фінансовим масштабом завдання, впоратись з яким виключно урядовими ініціативами неможливо. Перспективним шляхом досягнення цієї важливої мети може стати диверсифікація господарської

діяльності агрокомпаній на засадах ESG управління за умов наявності виключно необхідної інституційної підтримки з боку держави.

Уповільнення процесів та звуження площини диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів агросфери призвели до загострення соціально-економічних проблем у межах сільських територій, втраті кадрового потенціалу, активізацію старіння сільського населення та відтоку молоді з села. За даними проведених розрахунків було виявлено, що кількість найманого персоналу агропідприємств за останні дванадцять років в Україні скоротилась на 30,6%. Відродження галузей сільськогосподарського виробництва вже відбуватиметься на принципово нових технологічних засадах, за яких інновації, цифровізація та технології не потребуватимуть кількості трудових ресурсів, яка була актуальною декілька десятиріч тому. Проте, соціальна складова є однією з основних у практиці ESG агроменеджменту та у найближчій перспективі має орієнтуватись на досягнення наступних ключових принципів: створення нових робочих місць та справедливих умов аграрної праці; дотримання трудових прав і прав людини; створення ланцюгів вартості на основі безпечних методів праці; забезпечення справедливої оплати праці персоналу агроформувань та подолання існуючих інклюзивних розривів у рівні та якості життя міського і сільського населення України; розвиток партнерських відносин бізнесу із сільським громадами, підтримка соціально-економічних проектів міського сільського розвитку, залучення місцевих спільно до вирішення виробничих завдань агробізнесу і розвитку сільських територій. Соціальна складова ESG агроменеджменту, як частина загальної стратегії диверсифікації господарської діяльності аграрних бізнес-структур на засадах сталості, має орієнтуватись на вибір етичних методів пошуку постачальників і стейкхолдерів, забезпечення прозорості управління, діяльності та ланцюгів створення агровартості.

Проведені наукові дослідження виявили низьку істотних проблемних аспектів, які протягом останніх років супроводжують процеси диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору України. Це дозволило сформулювати сукупність критеріїв зрілості ESG агроменеджменту,

які, залежно від сутності ESG практики господарювання, доцільно систематизувати за трьома основними групами: екологічні, соціальна та безпосередньо управлінські (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Критерії ESG зрілості менеджменту бізнес-суб'єктів агросфери\*

Критерії зрілості управління	Індикатори ESG зрілості	Критеріальна група практики ESG
Соціальна відповідальність у сфері використання агробіоресурсів	Частка кормових культур у структурі посівних площ	E
	Рівень використання хімічних речовин	
	Обсяг внесених органічних добрив	
	Наявність органічного агровиробництва	
	Наявність галузі тваринництва	
	Чисельність продуктивного поголів'я	
	Участь у замкнених ланцюгах створення агровартості, циркулярні засади виробництва	
	Використання ВДЕ	
Соціальна відповідальність у сфері використання трудових ресурсів	Наявність внутрішньогосподарських нормативно-правових документів, що регламентують права та умови роботи персоналу	S
	Розмір заробітної плати по відношенню до середньогалузевого та середньонаціонального рівня	
	Гендерна структура персоналу	
	Розмір інвестицій компанії у розвиток персоналу	
	Наявність добровільних програм соціального захисту персоналу	
Діюча практика агроменеджменту	Наявність етичних норм і етичного кодексу на підприємстві	G
	Наявність стратегій, що враховують цілі сталого розвитку	
	Прозорість ланцюгів постачання та реалізації продукції	
	Прозорість орендних відносин та захист інтересів орендодавців	
	Прозорість, відкритість та демократичність управлінського процесу	
	Розмір витрат на проекти соціальної відповідальності агробізнесу і розвиток сільських територій	
	Діюча практика складання нефінансової (соціальної, екологічної тощо звітності)	
	Використання стандартів соціальної відповідальності бізнесу	
	Частка прибутку, що спрямовується на сталий розвиток компанії	
	Наявність та контент корпоративного сайту компанії	

\*Авторська розробка

Дотримання цих критеріїв визначатиме досягнутий рівень ESG агроменеджменту та рівень соціальної відповідального аграрного бізнесу, що за умов розповсюдження концепції сталого розвитку є ключовими аспектами залучення додаткових інвестиційних потоків у агросферу. Все більша кількість

інвесторів при виборі об'єкту інвестування звертають увагу на соціально відповідальний вимір діяльності компаній. Крім того, критерії зрілості ESG агроменеджменту постають винятково важливими у контексті питань подальшої євроінтеграції України. Здобуття конкурентних переваг на європейському аграрному ринку сьогодні та у найближчій перспективі потребуватиме конкретних проявів соціально відповідальної поведінки бізнесу та якісних параметрів агропродовольчої продукції, що відповідають практиці і цілям сталого розвитку.

Імплементація критеріїв ESG менеджменту агрокомпаній потребуватиме пошуку інструментарію оцінки ступеня їх досягнення та базису відповідного порівняння їх діяльністю інших суб'єктів господарювання. За сучасних умов практика оцінки ступеня зрілості ESG агроменеджменту лише формує свої методичні та практичні контури. Проте, вже сьогодні дієвими інструментами оцінки ESG зрілості управління аграрним бізнесом постають: рейтинги ESG (галузеві, регіональні, національні тощо), індекси та індикатори ESG практики, добровільний ESG аудит, прозорі анкети та опитування мешканців сільських територій і працівників агрокомпаній щодо результатів їх діяльності, цифрові платформи ESG спільнот.

У сучасному ландшафті глобальних та національних цілей і завдань розвитку, екологічні, соціальні та управлінські фактори стають вирішальними у процесі трансформаційних змін і впровадженні сталих практик господарювання. Урядові ініціативи Європейського Союзу із корпоративної сталості і звітності (CSRD), які вже стали стратегічних орієнтиром діяльності європейських компаній, ще більше підкреслюють необхідність бізнесу покращувати практику ESG управління та прозорості нефінансової звітності. Це ті вимоги, пріоритети і завдання, які дозволять українським агрокомпаніям діяти у єдиному вимірі із європейськими, витримувати конкурентний тиск та здобувати конкурентні переваги. При цьому, одним з ключових завдань ESG агроменеджменту українських компаній є не тільки здобуття конкурентних бонусів на європейському та національному ринках, але й вирішення найважливіших завдань подальшого сталого розвитку вітчизняного

агросектору і сільських територій, забезпечення продовольчої безпеки країни та підвищення рівня якості життя українського населення. Проводжуючи принципи і критерії ESG управління, агробізнес має можливості підтримувати соціальних прогрес у галузі, забезпечувати захист природних ресурсів та навколишнього середовища, формувати передумови довгострокової економічної життєздатності та вирішення гострих проблем розвитку сільських територій. Підвищення рівня ESG зрілості менеджменту агрокомпаній допомагає бізнесу залучати етичних та соціально відповідальних інвесторів, краще задовольняти вимоги споживачів, знижувати ризики, що пов'язані із кліматичними змінами та обмеженістю природних ресурсів.

Імплементация ESG принципів у практичну площину українського агроменеджменту сприяє стійкому розвитку, соціальній інтеграції, подоланню інклюзивних розривів між містами і селами країни, створенню стійких ланцюгів агровартості та підвищення її частки у кінцевому національному продукті. Підвищуючи рівень ESG управління, агрокомпанії мають можливість зробити внесок у майбутній сталий розвиток сільського господарства, національної економіки, європейської та глобальної продовольчої безпеки.

## **Висновки до розділу 2**

Реалізація потенціалу диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору вимагає наявності відповідної якості та кількості ресурсів. Метою диверсифікації агроформувань є збільшення різноманіття агропродовольчих цінностей, які задовольнятимуть інтереси всіх учасників аграрного процесу: власників бізнесу, стейкхолдерів, мешканців сільських територій, суспільства у цілому. Сучасні диверсифікаційні процеси у сільському господарстві – альтернативні традиційним бізнес-моделям способи виробництва, засновані на розумінні цінності природно-ресурсного і біологічного потенціалу агросфери, спрямовані на відтворення кількісних і якісних властивостей ресурсів та створенню екологічно стійких форм вартості. Стратегічним ресурсом сільського господарства країни є земельні ресурси,



якісні і кількісні параметри яких представляють найбільшу цінність у межах європейського простору. Загальна площа сільськогосподарських угідь країни становить 32,7 млн га, що займає близько 79,2% загальної площі. Для обробітку даної земельної площі агропідприємства України мають у розпорядженні 595,9 млн грн основних засобів, ступень придатності яких дорівнює 92,3%. Як показали проведені дослідження, за останні п'ять років рівень капіталозабезпеченості аграрних підприємств характеризувався позитивним трендом нарощування та склав у середньому 1308,3 тис грн на 100 га сільгоспугідь.

Однією з ключових у сфері ресурсного забезпечення здійснення диверсифікаційних процесів у сільському господарстві залишається забезпеченість агропідприємств людським капіталом. Внаслідок гострих соціально-економічних тенденцій, які мають місце у агросфері протягом останніх десятиріч, частка найманих працівників галузі протягом 2010-2021 років скоротилась на 30,6% і склала 502,9 тис осіб.

Сукупна вартість активів, залучених на 1 га сільгоспугідь, дорівнює 27,4 тис грн. На 54,2% всі активи бізнес-суб'єктів фінансуються за рахунок власних джерел. Сукупний ресурсний потенціал агросфери забезпечив створення валової доданої вартості галузі у сумі 426,8 млрд грн. При цьому, частка сільськогосподарських підприємств у 2022 році становила 79% із загальним фінансовим результатом 21 млрд грн. (298,1 тис грн на 100 га сільгоспугідь).

Сучасний стан диверсифікації виробничих процесів у сільському господарстві визначається тенденціями згортання та структурних трансформацій у бік загального домінування рослинницької галузі, частка якої склала 80,9% у структурі джерел доходів галузі. Частка тваринництва скоротилась до 17,5%, сільськогосподарських послуг – до 1,6%. Аналіз обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції показав, що за період 2000-2022 років обсяги виробництва зерна агропідприємствами збільшились на 112,6% (до 42,3 млн тон), насіння соняшнику – на 230% (до 9,9 млн тон). Поряд з цим, істотним скороченням характеризуються обсяги виробництва цукрових буряків та овочів. Серед видів продукції тваринництва

максимальне скорочення мало місце у виробництві приросту живої маси ВРХ та молока. Як загальний результат, виробнича структура агропідприємств зазнала істотних змін: частка зернової продукції зросла до 32,3%, продукції технічних культур – до 30%, картоплі та продукції овочевих культур – 13%, прирості живої маси тварин – 11,9%, молока – 6,5%. Із багатогалузевих диверсифікованих бізнес-суб'єктів більшість агропідприємств перетворились на вузькоспеціалізованих у галузі рослинництва виробників. Оцінка структури диверсифікованих витрат підтвердив виявлені тренди. На даному етапі розвитку мають місце процеси концентрації агровиробництва сфері виробництва продукції зернових та технічних культур. Допоміжні види сільськогосподарської діяльності, такі як, лісове, рибне, допоміжна та після урожайна діяльність мають незначне місце у структурі агробізнесу.

Аналіз індивідуальних коефіцієнтів диверсифікації господарської діяльності агропідприємств підтвердив тренд згортання диверсифікаційних процесів та зміщення їх головного вектору у бік продукції рослинницького походження. Розрахунок інтегрального індикатора за методикою Херфіндаля-Хіршмана (0,34) показав відсутність рівномірного розподілу виробництва за галузями та зростання рівня концентрації декількох видів продукції (до 5 видів сільськогосподарської продукції) у межах діяльності середньостатистичного сільськогосподарського підприємства.

Такі складні та ризиковані для забезпечення продовольчої безпеки країни тренди зумовили необхідність обґрунтування нової системи чинників подальшого управління розвитком процесів диверсифікації, в основу яких було покладено систему ESG-факторів і критеріїв. Основними з них стали критерії відновлення біорізноманіття, нарощування людського капіталу агросфери на засадах інклюзивності, сталі екоспособи управління ресурсним потенціалом, пріоритет органічного виробництва, домінування перехід до етичні способів та методів агроменеджменту.

### РОЗДІЛ 3

## МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств

Сфера сільськогосподарського виробництва не відноситься до стабільних сфер бізнесу. Разом з цією ситуацією посилюється тиск на агробізнес, коли справа доходить до пошуку нових, більш стабільних джерел доходу. Одним із можливих рішень є використання стратегії диверсифікації розвитку аграрних підприємств, а точніше використання можливостей диверсифікації.

Якщо подивитися з перспективи маркетингу, то стратегії диверсифікації можна розглядати як один з видів конкуренції в ринкових умовах. Диверсифікація в аграрній сфері може включати створення переробних підприємств, розширення присутності у торгових мережах, розширення асортименту продукції або виходу на нові ринки.

Для забезпечення ефективної стратегії диверсифікації важлива роль відводиться маркетинговій діяльності та її інструментам, що охоплює всі етапи кампанії: вивчення попиту на нових ринках, прогнозування попиту, розробка асортиментної політики та планів виробництва, включаючи організацію продажів і розробку комунікаційної політики просування. Маркетинг стратегії диверсифікації зумовлений [68, 79]:

- природньо-виробничими умовами, продуктивністю та потужністю використання агропромислових земель;
- важливістю товару, що накладає специфічні вимоги до виробництва, зберігання та транспортування;
- різницею між часом виробництва та моментом споживання;

- сезонними коливаннями у виробництві;
- різними формами власності на аграрному ринку, що вимагає специфічних підходів у маркетингових дослідженнях;
- різноманіттю організаційних форм господарської діяльності;
- тривалість сільськогосподарського виробництва та циклів споживання, що робить ухвалення вірних маркетингових рішень у конкурентному середовищі та задоволення потреб споживачів у якості товару складним завданням;
- підвищеною чутливістю, сприйнятливістю та керованістю агромаркетингу порівняно з іншими системами маркетингу;
- відносно невисоким рівнем наукових розробок у сфері маркетингової діяльності.

Стратегія диверсифікації аграрних підприємств має різноманітні характеристики, а комплекс маркетингу, як сукупність методів та інструментів для досягнення поставлених цілей і вирішення конкретних завдань у маркетингу, має свої власні специфічні особливості та складові частини.

Асортиментна політика повинна відповідати ряду критеріїв, що взаємопов'язані як з виробництвом, так і з маркетингом:

- відповідати місії та цілям компанії;
- враховувати ресурсний потенціал підприємства;
- сконцентруватися на цільовому ринку;
- забезпечувати ефективність виробничої діяльності;
- виконувати умови контрактів;
- організувати внутрішню координацію між підрозділами та враховувати їхню спеціалізацію;
- підвищувати конкурентоспроможності продукції;
- дотримуватися економічних та природних законів [23, 79].

Відповідно до особливостей виробничого процесу агропромислового комплексу, для формування асортиментної політики сільськогосподарських

підприємств можна узагальнити такі фактори, при яких крім трудових, матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів до ресурсного забезпечення входять також земельні та біологічні ресурси. Важливими чинниками також виступають ринкові, це дає можливість оцінити існуючий і потенційний попит та продажі, а також фактори, пов'язані з організацією та управлінням, які охоплюють організаційну структуру, систему управління, реагування на зміни, спеціалізацію виробництва та взаємодію (рис. 3.1).

Проаналізувавши вищезазначені чинники формування асортиментної політики та технологічного середовища, нами було запропоновано розширення переліку чинників та додавання не менш важливого критерія інноваційно-технологічних можливостей, який включає застосування сортів рослин і гібридів тварин, які відзначаються високою продуктивністю, стійкістю до хвороб та шкідників; використання екологічно чистих методів вирощування продукції, зокрема органічного сільського господарства; застосування новітньої сільськогосподарської техніки та обладнання для підвищення продуктивності та зменшення трудовитрат; використання генетично модифікованих організмів для отримання рослин та тварин з покращеними властивостями; використання сучасних інформаційних технологій, датчиків та аналітики для точного сільськогосподарського виробництва, що дозволяє ефективно використовувати ресурси; розробка систем поливу та технологій з ефективним використанням водних ресурсів; використання технологій, що спрямовані на зменшення енерговитрат в сільському господарстві; впровадження цифрових платформ та рішень для моніторингу та управління всім виробничим процесом, що представлено на рис. 3.1.

З приводу алгоритму формування асортименту існують різні точки зору. Так, деякі вчені такі як Є. Дихтль і Х. Хершген рекомендують створювати асортимент, враховуючи економічні цілі підприємства, засновані на критеріях максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту і інших [117].

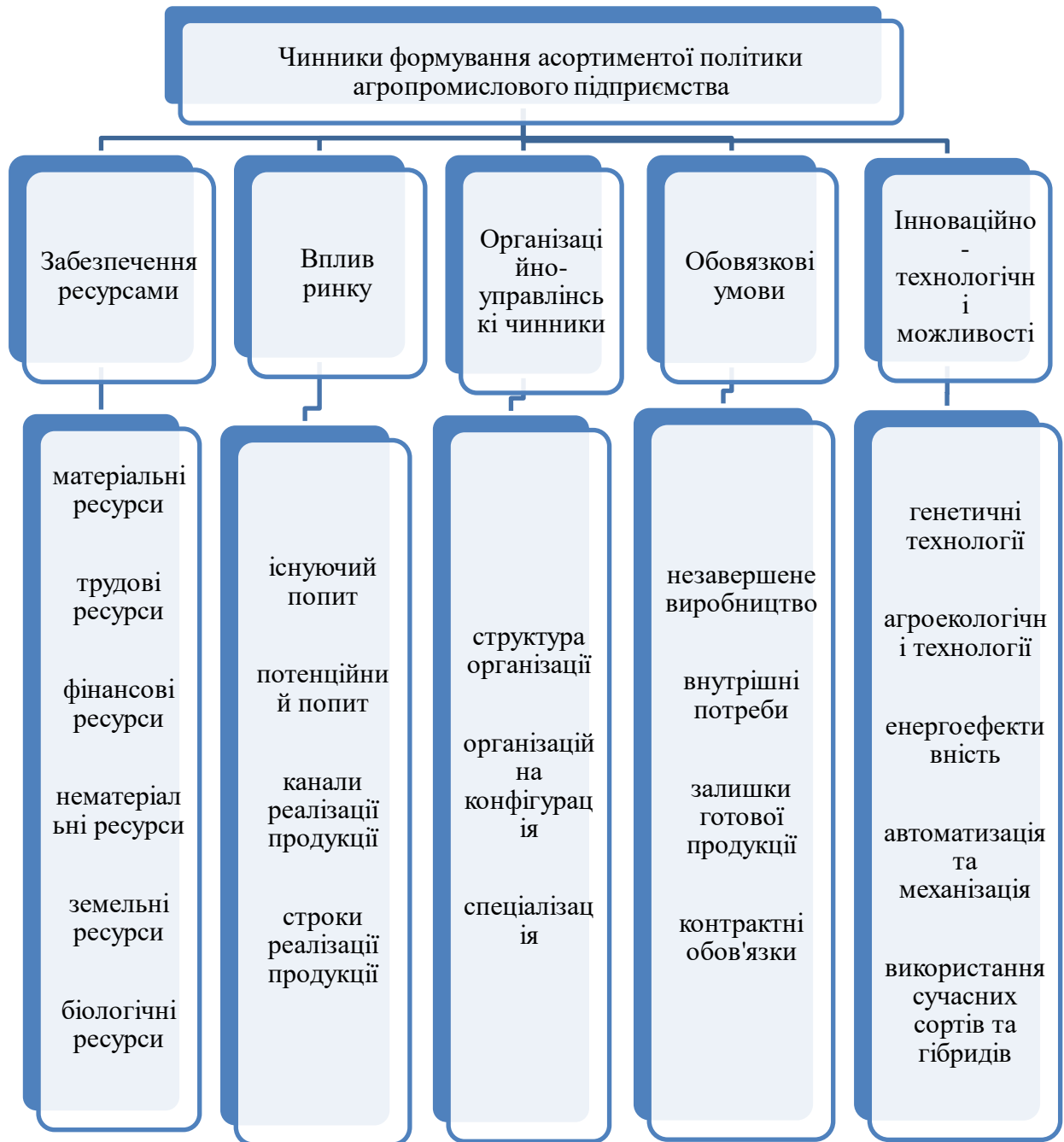


Рис. 3.1. Чинники формування асортиментної політики аграрних підприємств

*\*Розроблено автором на основі [27]*

Котлер Ф. під час формування асортименту виділяє два етапи:

1й етап - аналізування асортименту товарів - це процес, що полягає у систематичному зборі даних щодо обсягів продажів та прибутку кожного

товару, визначення частки кожного товару у відсотках від загального обсягу продажів та прибутку товарної лінії. У разі забезпечення декількома товарами значної частки продажів - товарна лінія стає більш вразливою. Цей етап також включає встановлення ринкового профілю товарної лінії, з метою чого формується карта позиціонування, яка зображує стан товарів підприємства в порівнянні з продукцією конкурентів.

2й етап - ухвалення рішень відносно довжини товарної лінії - включає оцінку потреби в оновленні, коригуванні або скороченні товарного асортименту. Приймається рішення щодо оптимальної довжини товарної лінії, яка забезпечує максимальний загальний прибуток підприємства на основі аналізу результатів. Товарна лінія вважається короткою, якщо додавання нових товарів може збільшити прибуток, а якщо скорочення числа товарів призводить до зростання прибутку - занадто довгою [117].

Формування асортиментної політики є основою для виходу підприємства на нові ринки та подальшого розвитку підприємства. До особливостей розробки асортименту як одного з елементів стратегії диверсифікації виробництва нами запропонована структура формування асортиментної політики аграрного підприємства (рис. 3.2).

За останнє десятиліття українські виробники на аграрному ринку сповна відчули на собі наслідки нееластичного попиту на сільськогосподарську продукцію, що проявляється насамперед у коливанні цін у відповідь на виробництво. Об'єктивно сільськогосподарські товаровиробники перебувають на ринку досконалої конкуренції, а ціни визначаються споживчим попитом.

Сучасна система ціноутворення містить низку підходів до визначення рівня цін на конкретний вид товару, так Власова Н. О., Безгінова Л. І., Гросул В. А. пропонують розрізняти такі підходи до формування ринкових цін: активний та пасивний [15].

Активне ціноутворення базується на загальній економічній стратегії суб'єктів господарювання, які займають провідне положення на регіональному ринку. Вони мають в своєму розпорядженні достатні запаси товарів і фінансові ресурси, що дозволяє їм впливати на співвідношення попиту і пропозиції на

регіональному ринку та самостійно визначати рівень цін на свою продукцію і послуги.



Рис. 3.2. Структура формування асортиментної політики аграрного підприємства\*.

\*Розроблено автором на основі [28]



Активне ціноутворення базується на такій економічній стратегії суб'єктів господарювання, які займають провідне положення на внутрішньому ринку. Вони володіють достатньою кількістю товарів та фінансовими можливостями, що дозволяє їм впливати на співвідношення попиту та пропозиції на регіональному ринку. Також вони мають можливість самостійно встановлювати ціни на свою продукцію та послуги. Активне встановлення цін є важливою стратегією для досягнення успішних продажів, ефективного контролю над витратами та досягнення прибутковості.

Формування пасивного ціноутворення ґрунтується на цінових рішеннях конкурентів. У господарській сфері пасивне ціноутворення характерне для тих учасників, які не мають достатнього впливу на ринкові умови. Підприємства, що застосовують пасивне ціноутворення, можуть визначати ціни різними методами, включаючи розрахунок витрат. Однак ефективність такого ціноутворення залежить від його відповідності ринковим цінам на аналогічні товари. Однак важливо відмітити, що протягом останніх років ціни на реалізацію майже усіх видів агропродукції зазнають значних коливань. Їхні рівні виявляються досить непостійними. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Динаміка середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції за всіма напрямками по Україні, грн/т\*

Культури	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Культури зернові та зернобобові	1801,4	2912,1	414	3771,6	4315	3867,5	4794,1	6296,1	6399,7
Насіння культур олійних	4062,8	7531,5	8656,1	9132	9318,3	8321,2	10852,9	16418,5	15036,9
Буряк цукровий фабричний	494,2	788,6	48,6	825,3	749	753,7	871,5	1164,1	1572,2
Картопля	2173,6	2436,3	631,8	3296,3	3746	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5
Культури овочеві	2514,3	3903,4	924,2	4136,1	4448	4497	4437,1	4679,6	14025
Культури плодові та ягідні	2429,1	5894,5	863,8	8766,6	5054	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	15736,9	21966,2	2468	31838,4	33331,2	32679,8	32490,6	37380,5	45676,7
Молоко	3588,4	4347,3	461,8	7234	7602,4	8198,2	8839,9	10300,7	10969
Яйця, за тис. шт	782,4	1333,2	108,7	1145,9	1600,3	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3

Джерело: \*[94]

Бачимо, що середні ціни на основні види сільськогосподарської продукції практично безперервно зросли з 2014 по 2022 рік. Ця зміна цін обумовлена рядом факторів, які впливають на їх формування. Серед таких факторів найважливішими є витрати на виробництво, співвідношення між попитом і пропозицією, темпи інфляції, купівельна спроможність грошей, рівень державного адміністративного та економічного регулювання цін, стан конкуренції, а також ступінь монополізації на ринку продукції.

Дослідження показують, що аграрні підприємства розробляють власну політику ціноутворення, щоб досягти максимальної ефективності використання стратегії диверсифікації, яка передбачає три базові методи розрахунку початкових цін на товари [44, 79]:

- на основі загальних витрат та прогнозованого прибутку,
- враховуючи балансові оцінки попиту та пропозиції на ринку,
- з урахуванням аналізу конкурентної ситуації на ринку.

Метод формування ціни, що ґрунтується на загальних витратах та прогнозованому прибутку, передбачає встановлення ціни продажу одиниці продукції, яка складається з середніх витрат на виробництво одиниці продукції та середнього прибутку на одиницю. Цей метод передбачає, що всю вироблену продукцію буде реалізовано. В іншому випадку, коли реалізація продукції не гарантована, ціну необхідно встановити вищий рівень для покриття всіх витрат і отримання запланованого прибутку. Проте недолік цього методу це те, що він не враховує ринкового попиту і може бути застосований ефективно лише в умовах низького попиту на продукцію. За цим методом існує й інший підхід до ціноутворення, який полягає в установленні ціни, що тільки-но покриває витрати на додаткову продукцію.

Наступний базовий метод ціноутворення заснований на в ринкового попиту і виробничих витрат і спрямований на визначення оптимальної ціни з максимальним рівнем рентабельності. Для використання методу балансової оцінки попиту і пропозиції необхідно визначити граничну виручку і середню виручку. Гранична виручка визначається як дохід, отриманий від продажу

останньої одиниці продукції, тоді як середня виручка встановлюється як ціна одиниці продукції при певному рівні обсягу продажу. При застосуванні цього методу розрахунків базової ціни на сільськогосподарську продукцію керівництво підприємства отримує повну інформацію, що дозволяє ефективно управляти ціноутворенням.

Коли виробник конкурує з іншими учасниками ринку, які пропонують схожу продукцію використовується третій базовий метод ціноутворення. У такому випадку ціна може бути встановлена нижче, на рівні або вище від ринкової, залежно від попиту споживачів, можливостей надання додаткових послуг, враження про якість продукції, реальних або уявних відмінностей між продукцією різних виробників або продавців, а також конкурентного середовища.

Метод балансової оцінки складання є ефективним методом ціноутворення для великих аграрних та переробних підприємств. Одночасно зі стратегією контролю цін, знижками і рахунками використання цього методу дає можливість досягти оптимального рівня рентабельності виробництва під час контролю певної частини споживчого ринку продовольства свого регіону. Як аграрним, так і переробним дрібним і середнім підприємствам, слід використовувати метод ціноутворення, що базується на витратах плюс прибуток.

Наступним обов'язковим інструментом ефективного впровадження стратегії диверсифікації є канали реалізації, що представляють собою шляхи, за якими переміщується продукція від виробника до кінцевого споживача. Аналіз каналів збуту сільськогосподарської продукції дозволяє визначити рівень організованості інфраструктури ринків та виявити роль кожного каналу в організації збутової діяльності. Оскільки продукція сільськогосподарських підприємств переважно реалізується іншим господарським суб'єктам, вони зазвичай не мають чітко визначеної системи збуту.

Переробні заводи, ринки, населення (як оплата за працю), пайовики (як орендна плата за землю та майнові паї), торгові біржі, аукціони та ін. є основними каналами збуту продукції сільськогосподарських підприємств. Роль кожного з цих каналів у збуті різних видів продукції варіює. У випадку з

зерновими культурами найбільш значущим каналом є продаж комерційним організаціям (приблизно 80%), також через них орендарі вносять плату за майнові та земельні паї. За останні роки спостерігається тенденція до зменшення частки реалізації переробним заводам, а відповідно зростання продажу через комерційні організації [138].

Найбільшу частку становлять продажі через посередників. Отже, така ситуація не сприяє економічному розвитку через обмежені можливості збуту продукції за високими цінами. Ці посередники придбають зерно, а потім перепродають його, відрізняючись від переробних підприємств або населення (для яких зерно є сировиною, а його обіг як товар завершується) [4].

Найбільш поширеною є така модель дистрибуції, в якій між виробником і кінцевим споживачем сільськогосподарської продукції діють проміжні ланки, такі як закупівельні, торговельні та переробні підприємства. Відсутність єдиної системи реалізації спричиняє зростання кількості посередників у ланцюгу постачання від виробника до споживача, що призводить до підвищення вартості продукції та ускладнює конкуренцію на ринку. Проблеми у збуті сільськогосподарської продукції часто призводять до зменшення обсягів виробництва та банкрутства агропідприємств. Відсутність оптових продовольчих ринків сприяє зміцненню монопольного становища великих переробних підприємств. Таким чином, для підвищення ефективності реалізації продукції варто розглянути можливість її збуту на оптових продовольчих ринках у регіоні.

Найбільш розповсюдженою є модель дистрибуції, де між виробниками та кінцевими споживачами сільськогосподарської продукції функціонують проміжні ланки, такі як закупівельні, торгові та переробні підприємства. Відсутність однорідної практики у сфері збуту призводить до зростання числа посередників у ланцюгу постачання від виробника до споживача, що зумовлює підвищення цін і, в кінцевому підсумку, робить продукцію менш конкурентоспроможною.

Система збуту охоплює різновиди готівкового (спотового) ринку з розрахунками та ф'ючерсного ринку, хоча вони не є повністю ринками у

загальному розумінні цього терміну. Велика частина угод на цих ринках не передбачає фактичного переходу продукції від власника до покупця (виконання контракту не відбувається як звичайна угода купівлі-продажу). Такий механізм фактично діє як інститут, спрямований на зниження ризику відносно майбутніх цін на продукцію, розподіляючи його між учасниками. Ринки готівкових розрахунків можуть включати оптові ринки, такі як аукціони та термінали, закупівельні центри, прямі продажі через приватні контракти, підрядні та спільні підприємства, прямі продажі споживачам та електронний маркетинг. Основною характеристикою оптового ринку є можливість реалізації продукції великими обсягами, зазвичай в масових зонах збуту сільськогосподарської продукції [4].

Значущим компонентом збутової діяльності для виробників товарів є реалізація своєї продукції безпосередньо споживачам. Для виробників цей ринок виявляється привабливим завдяки можливості отримати частину прибутку, яка іншими шляхами збуту переходила б до посередників або переробників. Однак, для того щоб успішно реалізовувати продукцію споживачам, товаровиробник повинен активно шукати покупців, забезпечувати доставку продукції та вивчати платоспроможність і добросовісність споживачів у плані оплати. Хоча одиничний продаж кінцевому споживачу може приносити значний прибуток, обмеженість обсягів продажів робить цей підхід характерним для дрібномасштабного бізнесу з високим рівнем прибутковості.

В Україні, потенціал онлайн-продажів продукції ще не вичерпано повністю через невпевненість керівників сільськогосподарських підприємств у перевагах віртуального простору порівняно з традиційними методами збуту. Існуючі веб-сайти підприємств не розглядаються як повноцінні інструменти маркетингу. Непосильним бар'єром стала відсутність правового регулювання на ринку електронної комерції, яке «офіційно» введено з вересня 2015 року при прийнятті Закону України «Про електронну комерцію» [89].

Маркетингова стратегія у віртуальному просторі взаємодіє та доповнює традиційні методи збуту. Застосування Internet-маркетингу дозволяє аграрним

підприємствам підтримувати стабільні відносини з постійними споживачами і привертати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів, використовувати інтерактивні форми комунікації, електронні сервіси для планування, прогнозування та контролю процесу отримання платежів, а також детально відстежувати зміни в фінансових показниках.

Таблиця 3.2.

### Основні інтернет майданчики в Україні\*

Назва	Internet-адреса	Тип ресурсу
Аграрна українська Internet-біржа	agub.com.ua	Каталог+дошка оголошень
Агропортал «Агробізнес»	agrobiznes.com.ua	Каталог+дошка оголошень
Дошка оголошень «AGRO Ukraine»	agro-ukraine.com	Дошка оголошень
Дошка оголошень	apkuu.ua	Дошка оголошень
Інформаційно-аналітичний портал «Агровиночок Херсонщини»	agrorynok.com.ua	Дошка оголошень
Портал «АПК України»	ukrapk.com	Каталог+дошка оголошень
Торговий портал «Агроторг»	agrotorg.net	Каталог+дошка оголошень

Джерело:\*[97, с.48]

Вибір розподільних каналів для сільськогосподарської продукції ґрунтується на кількох принципах маркетингу:

- канали розподілу мають забезпечити доступ до різних сегментів ринку, забезпечуючи повний охоплення максимально можливої аудиторії;
- розподільні канали повинні мати гнучкість для адаптації до змін на ринку, щоб забезпечити ефективне функціонування у змінному середовищі;
- використання одного розподільного каналу не повинно ускладнювати можливість розповсюдження продукції через інші канали, щоб максимально розширити охоплення ринку;
- слід уникати наявності слабких ланок у розподільному ланцюгу, оскільки це може призвести до проблем та перешкод у процесі постачання.

Просування аграрної продукції на нових ринках є ключовою складовою стратегії розвитку аграрних підприємств. Однак, традиційні канали реклами, такі як телевізійна, радіо- та друкована реклама, не застосовуються в бізнес-діяльності, спрямованій на інші підприємства (B2B). Замість цього, все більше компаній переходять на цифрову рекламу, таку як контекстна реклама, банери,

реклама в соціальних мережах та інше. Сьогодні виробники мають використовувати інтернет-маркетингові стратегії та інструменти, щоб створити міцну онлайн-присутність і продемонструвати свою продукцію потенційним клієнтам та дистриб'юторам у всьому світі. Крім того, цифровий маркетинг може допомогти аграріям увійти на електронний ринок, збільшити обсяги продажів та забезпечити стійкий ріст.

Інтернет маркетинг для сільського господарства – це зусилля, спрямовані на залучення як органічного, так і платного трафіку для досягнення маркетингових цілей агробізнесу, це дає можливість безперешкодно просувати сільськогосподарську продукцію за допомогою таких платформ, як Google, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest тощо. На жаль, власники не повною мірою користуються можливостями, які надає цифровий маркетинг.

До переваг використання цифрового маркетингу для просування аграрними підприємствами можна віднести [162, 163]:

Налаштування на відповідну аудиторію. В інтернет-маркетингу використовується цілеспрямований підхід, що дозволяє створювати індивідуальні маркетингові стратегії для залучення конкретних груп аудиторії на основі їхніх інтересів, вікових показників, демографічних характеристик та місця проживання. В результаті можна продавати та просувати послуги тим, хто зацікавлений у тому, що пропонує компанія.

Підвищення усвідомленості бренду. Завдяки інтернет-маркетингу аграрні компанії можуть ефективно досягати більш широкої аудиторії в онлайн просторі, порівняно з традиційними методами. Це дозволяє легко встановлювати зв'язок з потенційними клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду за допомогою різних маркетингових каналів. Наприклад, можливо інвестувати в цільове SEO, щоб покращити свій рейтинг у пошуковій видачі та залучити кваліфікований трафік на веб-сайт. Крім того, аграрні підприємства можуть використовувати можливості email-маркетингу, щоб залишатися на зв'язку як з потенційними клієнтами, так і з існуючими клієнтами та просувати свою продукцію.

Формування довіри до бренду. Однією з основних напрямків цифрового маркетингу в агросекторі є побудова довіри до бренду. Бренд, який має авторитет та впізнаваність, зазвичай будує міцні відносини зі своєю цільовою аудиторією. Згідно з дослідженням, 59% клієнтів вважають за краще купувати товари/послуги знайомих брендів [139].

Стратегія контент-маркетингу, спрямована на задоволення потреб клієнтів, є ефективним методом вибудовування довіри та задоволення споживачів. В умовах сучасного онлайн-світу важливо створити стійкий образ бренду навколо аграрного підприємства для успішної конкуренції.

Зміцнення лояльності клієнтів. Вірні споживачі є великою цінністю для компаній, оскільки вони часто стають посередниками у популяризації бренду. Тому підприємствам важливо активно висвітлювати свої переваги та привертати нових клієнтів. Компанії можуть дізнатися більше про своїх клієнтів за допомогою інтернет маркетингу для агропідприємства та створити ідентичність бренду, яка резонує з потребами клієнтів. Клієнти часто схильються до брендів, які культивують почуття автентичності. Коли клієнти розуміють, що бренд допомагає їм у вирішенні будь-якої проблеми чи питання, вони, природньо, довіряться йому.

Зростання коефіцієнта конверсії. Сфері агробізнесу необхідні цифрові маркетингові стратегії з метою підвищення ефективності перетворення. За допомогою традиційних комунікаційних методів часто складно відслідковувати результативність перетворення. Використання Інтернет-технологій у маркетингу для аграрного сектору може значно полегшити цей процес, що дозволяють користувачам відстежувати кожну взаємодію та вживати коригувальних заходів для її оптимізації. Наприклад, підприємства можуть миттєво переглянути, скільки людей переглядають оголошення та як вони взаємодіють із ними. Такий рівень звітності допоможе уточнити маркетингову стратегію та підвищити конверсію.

Прибутковість є ключовим показником ефективності інвестицій. Використання цифрового маркетингу у сільському господарстві є доступним та може призвести до високої рентабельності. Відповідно до досліджень,



кожен витрачений долар на Google Ads зазвичай приносить підприємству 2 долари прибутку. [123]. Створюючи цілеспрямовану стратегію інтернет маркетингу, можна прагнути до високої віддачі від інвестицій. Від SEO до соціальних мереж, маркетингу електронною поштою та платної реклами – аграрні підприємства можуть використовувати різні канали для підтримки оптимальної рентабельності інвестицій.

Спрощення аналізу результатів. Завдяки різноманітним інструментам маркетингової аналітики та програмному забезпеченню стає можливим легко оцінити та відстежувати ефективність онлайн маркетингових кампаній. У порівнянні з цим, традиційні маркетингові методи часто важко виміряти, що ускладнює оцінку успішності кампаній. Використання інтернет-маркетингу дозволяє підприємствам з легкістю аналізувати результати та оптимізувати стратегії. Це допомагає скерувати ресурси на найефективніші тактики та досягти бажаних результатів для сільськогосподарського бізнесу.

З такою кількістю переваг інтернет технології маркетингу це вже не варіант, а обов'язкова умова для агробізнесу при виході на нові ринки. Для досягнення бажаних результатів стратегії диверсифікації, аграрному підприємству необхідно використовувати digital-канали просування (рис. 3.3).

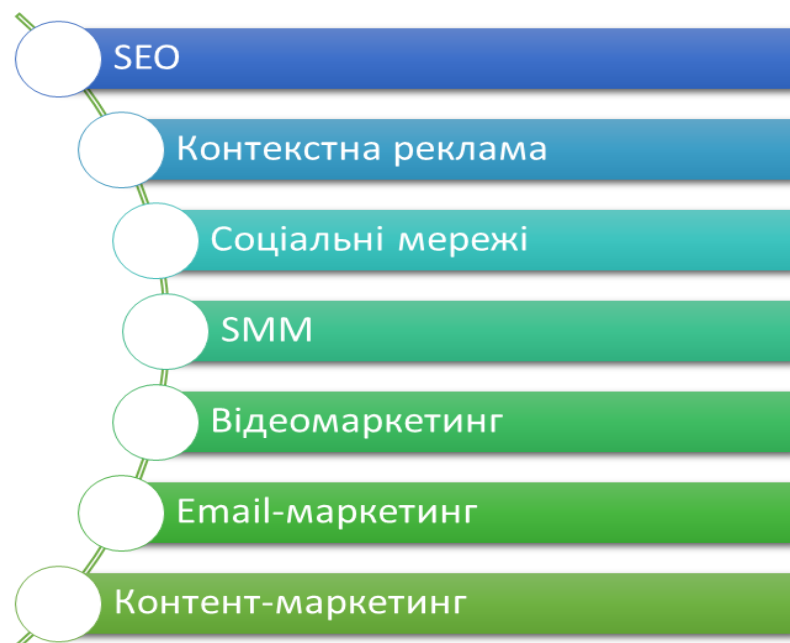


Рис. 3.3. Digital-канали просування аграрних підприємств\*

\*Побудовано автором

Канали просування аграрних підприємств передбачають наступні заходи:

- інвестувати в SEO, щоб залучити трафік на сайт. Пошукова оптимізація (SEO) допомагає покращити якість трафіку, що надходить на веб-сайт, націлюючись на високоцінні галузеві ключові слова та наповнюючи контент сайту цими ключовими словами. Під час пошуку фермерської продукції більшість людей та компаній користуються пошуковими системами. Тому сайт повинен відповідати найкращим практикам SEO, щоб підвищити рейтинг агрокомпанії в Google. Ключові слова відіграють вирішальну роль у SEO веб-сайту;

- використовувати контекстну рекламу, щоб миттєво охопити аудиторію. За допомогою PPC-кампаній рекламодавці можуть розміщувати рекламу в пошукових системах, соціальних мережах та інших веб-сайтах і платити, коли хтось натискає на них. Це дивовижний спосіб швидко охопити цільову аудиторію за допомогою Google, Bing, Facebook, Instagram тощо. За допомогою правильної платної медіа-стратегії є можливість миттєво дати більшій кількості користувачів можливість знайти агробізнес у пошукових системах і збільшити конверсію;

- створити унікальну ідентичність у соціальних мережах. Основним викликом, з яким стикається агробізнес, є створення впізнаваності бренду. Коли справа доходить до створення ідентичності бренду, соціальні мережі є найкращим вибором. Необхідно створити сторінку в соціальних мережах для свого агробізнесу та починати публікувати інформативний та цікавий контент, який надасть компанії статус «Експерт». Компанія може втратити багато якісних потенційних клієнтів, якщо не використовує соціальні мережі для свого агробізнесу. Фермерське господарство або сад, або інше підприємство повинно мати сторінку у Facebook, особливо якщо воно хоче спілкуватися з людьми, юридичними особами, зацікавленими в придбанні продукції. Необхідно зробити бренд помітним, розмістивши різноманітну комбінацію зображень, відео, інформативних постів, відгуків, оглядів, продуктів/послуг

тощо. Незалежно від того, чи це сповіщення клієнтів про культури, які вирощує компанія, чи поширення інформації про додавання чогось нового, необхідно розповісти про свої методи ведення сільського господарства. Компанії потрібно переконатися, що цільова аудиторія стежить за сторінкою та повертається, щоб перевірити оновлення;

– використовувати SMM для збільшення конверсії. Маркетинг у соціальних мережах пропонує можливості для зростання агробізнесу. Платна реклама в соціальних мережах зазвичай включає кнопку заклику до дії з рекламним креативом. Використання платної реклами в соціальних мережах допомагає сільськогосподарським підприємствам вийти на нові географічні ринки та отримати більше доходу. Винагорода існуючих і нових підписників у соціальних мережах за допомогою розіграшів, рекламних пропозицій, спеціальних пропозицій тощо — чудовий спосіб створити веселий ажіотаж навколо вашого бренду. Для цих програм винагород потрібні лише невеликі інвестиції, але вони можуть призвести до величезних прибутків. Підприємства можуть поділитись історією своєї ферми, зафіксуйте красу своїх сільськогосподарських угідь або зазирніть за лаштунки щоденних заходів, щоб залучити свою цільову аудиторію;

– запустити email-маркетинг для залучення клієнтів. Email-маркетинг є ще однією важливою стратегією інтернет маркетингу, яка допомагає отримати високу віддачу від інвестицій. Згідно зі звітами, email-маркетинг у 40 разів ефективніший у залученні нових клієнтів, ніж канали соціальних мереж. Інформаційні бюлетені, рекламні електронні листи, електронні листи про залучення клієнтів, електронні листи про утримання тощо є одними з популярних кампаній електронної пошти для залучення підписників. Можна почати з email-розсилки, щоб повідомляти новини про сільське господарство, тваринництво, лісове господарство та вирощування. Потім зв'язатися зі своїми потенційними клієнтами електронною поштою, щоб обмінятися інформацією про культури, процедури вирощування та останні тенденції. Маркетинг для сільськогосподарських компаній та

сільськогосподарської продукції ніколи не буде легким. Можна створювати ілюстративні шаблони листів із агропродукцією та розсилати листи по широкому колу аудиторії;

– додавати контент-маркетинг для підвищення лояльності до бренду. Необхідно створити власний контент, який відповідає на запитання цільової аудиторії та надає їм рішення їхніх больових точок. Він передбачає створення контент-активів, таких як блоги, статті, прес-релізи, інфографіка, тематичні дослідження, електронні книги, вірусний контент тощо, які викликають інтерес бренду у свідомості клієнтів. З правильним контент-маркетингом для agtech підприємство отримає численні переваги, включаючи вищий рейтинг у пошукових системах, підвищення видимості в Інтернеті, залучення більшого трафіку на веб-сайт і збільшення конверсії. Щоб реалізувати ефективну стратегію контент-маркетингу агробізнесу, створіть список ключових слів, які вказують на різні теми сільського господарства, такі як органічне або тощо. Необхідно ділитись своїми знаннями, публікуючи інформативний і цікавий контент на ці теми, і зміцнюйте свій авторитет. Необхідно займатись відеомаркетингом для агрокомпаній. Відеомаркетинг допомагає привернути увагу користувачів за короткий проміжок часу. Компанії можуть використовувати такі платформи, як YouTube, Instagram, TikTok тощо, щоб ознайомити своїх клієнтів із різними пропозиціями агробізнесу. Щодня переглядається понад 5 мільярдів відео, а YouTube зростає в геометричній прогресії. Тому підприємства можуть створювати пояснювальні відео про техніку ведення сільського господарства, вирощування сільськогосподарських культур, порад щодо збирання врожаю тощо, щоб підвищити залученість у цифрових каналах

– необхідно використовувати мобільний маркетинг для агрокомпаній для миттєвого реагування. Доступ до смартфонів та мобільний маркетинг відіграли значну роль у допомозі фермерам. Використовуючи мобільні платформи, такі як Telegram і Whatsapp, власники агробізнесу можуть ділитися цінною інформацією, поширювати обізнаність, знаходити покупців і

робити багато іншого. Telegram та Whatsapp трансформують сільськогосподарський сектор, оскільки агробізнес, малий та середній бізнес та агродилери створюють цінність для фермерів. Групи Telegram та Whatsapp на основі агроінформації, які варіюються від здоров'я ґрунту/тварин, доступності насіння, добрив, пестицидів та кормів, стали системою підтримки для фермерів. Крім того, багато агрокомпаній використовують Whatsapp для зв'язку зі своїми споживачами та прямого продажу продукції. Деякі агропідприємці навіть перетворили Whatsapp на ринок, щоб допомогти фермерам торгувати овочами, насінням, зерном, іригаційним обладнанням тощо.

### **3.2. Управління логістичними ланцюгами постачань в контексті трансформації бізнес-процесів аграрних підприємств**

В останні десятиріччя все більша кількість наукових досліджень акцентує увагу на стратегічному рівні управління підприємствами, підкреслюючи важливість координації традиційних бізнес-процесів в компанії та поза її межами. Усвідомлення пріоритетності формування оптимальних механізмів взаємодії з постачальниками та партнерами з метою реалізації інтересів кінцевих споживачів призвело до динамічного розвитку концепції управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM). Остання знаходиться на перетині чмаркетингу, менеджменту і логістики.

SCM представляє автономну управлінську концепцію, при цьому в ній значною мірою домінує логістика. Взаємозв'язок SCM і логістики знаходить відображення у чотирьох інтерперетаційних підходах:

- управління ланцюгами постачань включає логістику в якості одного з елементів;
- логістика розглядається як більш широке поняття, що містить блок управління ланцюгами постачань;
- управління ланцюгами постачань повністю замінює логістику;

- логістика і управління ланцюгами постачань виступають як незалежні концепції з певними точками перетину.

Ототожнення концепцій логістики і управління ланцюгами постачань не є коректним, адже існують суттєві відмінності, що виокремлюють предметні області кожної з них (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Сутнісні характеристики концепцій «логістика» та «управління ланцюгами постачань»\*

<i>Характеристики логістики</i>	<i>Характеристики управління ланцюгами постачань</i>
Логістика включає бізнес-процеси, що реалізуються в межах однієї організації	Ланцюги постачань охоплюють мережу суб'єктів господарювання, поєднаних процесом доведення сировини до кінцевого споживача через етапи створення доданої вартості
Логістика включає надходження матеріального потоку, його зберігання, переміщення в рамках технологічного процесу, реалізації кінцевого продукту	Управління ланцюгами постачання зосереджується на інтеграції діяльності в рамках його елементів
Види діяльності, які вирішуються в рамках логістики: управління внутрішньоскладськими операціями, оптимізація транспортних маршрутів, розрахунок оптимального розміру партії закупівель (EOQ), оптимізація запасів матеріалів, проектування підйомно-транспортних систем та систем навантаження при інтермодальних перевезеннях	Види діяльності рівня управління ланцюгами постачань: формування мережі дистрибуції, виробництва та поставок, прогнозування попиту та поставок, інтеграція та координація поставок, управління відносинами з постачальниками та клієнтами, управління запасами у ланцюгу постачань, інтеграція процесів виготовлення продукції, поставок та загального циклу виконання замовлення, аналіз поставок та контролінг.
Головна мета логістики – повне задоволення споживачів	Головна мета управління ланцюгами постачань – отримання суттєвих конкурентних переваг

\*Складено автором

Один з варіантів періодизації еволюції SCM концепції акцентує увагу на взаємозв'язку між логістикою і управлінням ланцюгами постачань, визнаючи їх спорідненість, однак не тотожність. Виділяється чотири етапи розвитку SCM теорії, а саме [103, с. 199]:

I етап – зародження теорії (1980-ті рр.). Поняття «SCM» за своїм змістом незначно відрізняється від розширеного тлумачення логістики.

II етап – відділення теорії SCM від логістики (перша пол. 1990-х рр.). Відбувається відокремлення теорії SCM від логістики, з'являються самостійні

дослідження SCM як науки, а також областей з використання концепції в практичній діяльності. Відбувається зміщення і поділ між логістикою і SCM понятійно-змістовних категорій та окремих термінів. Виникає необхідність у систематизації понять логістики і SCM.

III етап – формування класичної концепції SCM (друга пол. 1990-х – поч. 2000-х рр.). Визначаються відмінності між інтегрованою логістикою і SCM. Основні напрямки досліджень фокусуються на процесах інтеграції і створення стратегічних партнерських відносин, а також забезпеченні взаємозв'язку і контролю між товарними потоками та інформаційною координацією щодо забезпечення комунікації в середині ланцюга.

IV етап – сучасний етап розвитку SCM (друга пол. 2000-х рр. по теперішній час). Сучасна практика SCM зосереджена на внутрішньо-фірмовому плануванні та оптимізації ресурсів при побудові взаємовідносин між фокусним підприємством та іншими членами ланцюга постачання.

Сучасний етап розвитку концепції SCM відповідає змінам у філософії господарювання і інтегрує цінності клієнта з потоками товарів шляхом використання інструментів сегментації, прогнозування та розподілу (концепція DCM - Demand Chain Management); актуалізує питання взаємодії підприємства та навколишнього середовища (концепція SSCM - Sustainable Supply Chain Management); формує соціальну відповідальність, відповідність екологічним, соціальним, економічним вимогам цільового ринку (концепція SDCM - Sustainable Demand Chain Management)

Аналіз наявної наукової літератури дозволяє дійти висновку, що SCM відноситься до сфери інтеграційної концепції, як теорії і практики взаємодії підприємств ланцюга постачань з метою проробки спільної стратегії в рамках всіх елементів створення доданої вартості. При цьому, акцент в роботах більшості науковців, що досліджують питання SCM, робиться на кінцевому споживачеві, що розглядається як ключовий елемент ланцюга постачань (перевернута піраміда менеджменту).

Ключовими елементами SCM виступають [32, с. 408]:

- координація;

- орієнтація на потоки (матеріальні, фінансові, інформаційні);
- інтеграція;
- партнерство;
- орієнтованість на споживача;
- формування додаткової цінності;
- скорочення витрат;
- ефективність функціонування;
- стійкість;
- екологічність.

Ґрунтовний аналіз тлумачень категорії «управління ланцюгами постачань», проведений Дубовиком С.Г., Сигидою Н.О., Спесивим Ю.Ю. [32, с. 408] дозволяє стверджувати, що більшість науковців в процесі висвітлення сутності зазначеної категорії як процесу зосереджується на орієнтованості на потоки, серед переваг найбільше число згадувань відноситься до ефективності функціонування. Включення аспектів соціальної відповідальності (стійкість та екологічність) відноситься до більш сучасних варіантів інтерпретації SCM, що представлено вище. Так, Vachon, S. та Klassen, R. зазначають: «бути ефективним недостатньо; сьогодні підприємства шукають стійкі й екологічні ланцюги поставок» [161].

Логістичний ланцюг постачань у сучасних наукових концепціях розглядається як управління бізнес-процесами або діяльність, що пов'язана з координацією зв'язків між економічними суб'єктами, через яких реалізуються висхідні та низхідні потоки матеріальних благ, послуг, інформації, а також фінансових коштів [17, с. 128]. Застосування процесно-орієнтованого підходу в менеджменті підприємства, що спирається на управління бізнес-процесами, має на меті підвищення якості продукту і задоволення потреб споживача. Основною відмінністю від інших способів управління є те, що результат діяльності оцінюється не за параметрами виконання окремих функцій кожним із підрозділів організації, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності. Це досягається за рахунок скорочення витрат взаємодії між функціональними



підрозділами, завдяки правильній організації процесів [146]. Таким чином, концепти управління бізнес-процесами співпадають з принципами, що формують основу теорії управління ланцюгами постачань, розширюючи зону застосування до міжфірмових відносин. Однією з переваг застосування теорії SCM є досягнення клієнтоорієнтованості бізнес-процесів, їх відкритість до обміну знаннями між бізнес-партнерами [32, с. 408]. Сучасний розвиток технологій реалізує зазначені потенції за рахунок впровадження технологій координації складних процесів, оперативної обробки великих масивів даних, забезпечення комунікації в режимі реального часу. Зростає значення спеціалізованого програмного забезпечення в досягненні цілей оптимізації ланцюга постачань.

Аналіз категорії «бізнес-процес» має два розрізи: технічний та економічний. В першому випадку досліджується комплекс дій з визначеними входом та виходом, в другому – акцентується увага на створенні споживної вартості. Інтеграція зазначених підходів набуває все більшого розповсюдження, що простежується у формулюваннях сутності поняття «бізнес-процес»:

– бізнес-процес - це сукупність операцій, внутрішніх заходів, які розпочинаються з одного або кількох вхідних джерел і завершуються створенням продукту або послуги, які необхідні для клієнта. Клієнтом може бути не лише зовнішній споживач, але й внутрішній суб'єкт організації, такий як підрозділ чи окремий працівник [106, с.192];

– бізнес-процес - система неперервних, взаємопов'язаних та керованих дій, яка включає складові механізми створення доданої вартості в процесі переробки ресурсів підприємства. Ця система спрямована на досягнення високої продуктивності та ефективності організації загалом і на створення споживчої цінності для цільового ринку через використання бізнес-моделі підприємства [129, с.130];

– бізнес-процес (БП) – це послідовність дій або функцій, які виконуються на підприємстві з метою трансформації вхідних ресурсів у

вихідні продукти або послуги, які мають цінність для зацікавлених сторін (споживачів, інвесторів, персоналу тощо) [25, с.77].

Характеристики бізнес-середовища в аграрній сфері, місце України в забезпеченні продовольчої безпеки на світовому рівні, трансформують розуміння бізнес-процесів, виводячи питання управління ними з внутрішнього середовища компанії до міжфірмової взаємодії з огляду на посилення ролі інтеграції в ланцюгах постачань в стратегії підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Можна констатувати перенесення центру ваги в конкурентній взаємодії з площини міжфірмових позицій в сферу конкуренції ланцюгів постачань. Кристофер М. зазначає: «Прогресивні компанії акцентують увагу на рівні конкурентоспроможності ланцюгів поставок через їх потенціал у створенні вартості при зменшенні витрат. Вони усвідомлюють, що справжня конкуренція полягає не у протистоянні бізнесів один проти одного, а скоріше у протистоянні ланцюгів поставок один проти одного» [147].

Фактично, мова йде про те, що бізнес-процеси в рамках всієї протяжності ланцюга постачань повинні реалізовуватися у взаємозв'язку, що дає можливість підвищення прибутковості для кожного суб'єкта – елемента системи перетворення первинних ресурсів у кінцевий продукт, що має цінність для споживача.

Бізнес-процеси в рамках ланцюга постачань мають бути спроектовані з огляду на виключення необов'язкових або зовсім зайвих активностей, що не створюють додаткову вартість і не збільшують цінність для споживачів. В представленому сенсі актуалізується питання використання ефективних методологій моделювання бізнес процесів в рамках управління ланцюгами постачань, порівняльна характеристика найбільш поширених з яких представлена в табл. 3.4.

Застосування цих моделей дозволяє згрупувати діяльність підприємств, що належать до споріднених галузей, за єдиним підходом у впровадженні інформаційних систем та визначенні збалансованих показників ефективності.

Порівняльна характеристика моделей управління ланцюгами  
постачань\*

Назва моделі	Охоплення бізнес-процесів	Рівні деталізації
SCOR-модель	Включає п'ять основних бізнес-процесів, які циркулюють у ланцюгах поставок: планування (Plan), поставка (Source), виробництво (Make), доставка (Deliver), організація зворотних потоків (Return)	Чотири рівні деталізації: на першому визначається кількість ланцюгів поставок, а також метрики, використовувані для оцінки ефективності їх функціонування; другий передбачає визначення процесних категорій змін; третій визначає ключові види діяльності (разом з їх «входами» і «виходами») всередині кожної з конфігурацій; на четвертому формуються процедури впровадження удосконалення бізнес-процесів у ланцюзі поставок у взаємодії з бізнес-процесами підприємства
GSCF-модель	Передбачає виділення таких основних бізнес-процесів: управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), управління обслуговуванням клієнтів (Customer Service Management – CSM), управління попитом (Demand Management – DM), виконання замовлень (Order Fulfillment – FM), управління матеріальними потоками у виробництві (Manufacturing Flow Management – MFM), управління взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management – SRM), розробка і комерціалізація товарів (Product Development and Commercialization – PDC), управління поверненнями (Returns Management – RM)	У моделі описуються процеси і технології, які повинні бути впроваджені упродовж всього руху поточкових процесів, що виникають між учасниками ланцюга поставок, з метою підвищення його ефективності
CPFR-модель	Враховує: товарні запаси, що управляються постачальником (VMI – Vendor Managed Inventory), швидке реагування (QR – Quick Response), ефективне реагування на потреби споживачів (ECR – Efficient Consume Response)	Чотири рівня деталізації: стратегічне управління та планування поточкових процесів у ланцюзі поставок; управління попитом і пропозицією, тобто прогнозування параметрів попиту й поставок; операції взаємодії, спрямовані на розміщення, отримання оплати, а також процеси підготовки, доставки та реєстрації продажу товарів; аналіз, в межах якого відбувається оцінювання процесів виконання операцій, в основу яких покладено оцінювання ключових показників ефективності

\*Складено на основі: [42, с. 63, 64, 66; 98].

Програмне забезпечення дозволяє досягати мети максимізації продуктивності всього ланцюга постачань. В дослідженні Завадської О. Місюкевич В., Сисоєва В. виділяються чотири платформи забезпечення оптимізації ланцюга постачань (табл. 3.5)

## Програмне забезпечення для оптимізації ланцюга постачань\*

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Платформа оптимізації ланцюга поставок	Використання штучного інтелекту та аналітики для моделювання та оптимізації різних аспектів ланцюга постачань, від пошуку та виробництва до дистрибуції та фінансового менеджменту
Інтеграційна платформа B2B	Допомагає автоматизувати та оптимізувати важливі процеси в ланцюгах постачань, полегшуючи цифрову інтеграцію, співпрацю та видимість між підприємствами та їхніми торговими партнерами
Платформа аналізу ланцюга поставок	Забезпечує видимість у всьому ланцюгу поставок і генерує корисну інформацію на основі оцінки транзакцій між підприємствами (B2B), допомагаючи підприємствам керувати критично важливими процесами в ланцюгах постачання
Вбудовані програми	Інтегруються в платформи автоматизації ланцюга постачань, щоб забезпечити основні та додаткові функції, які стосуються конкретних випадків використання: керування постачальниками, замовлення, обробка рахунків фактур або керування каталогом продуктів

\*Складено на основі:[37]

Системи управління бізнес-процесами в логістичному ланцюзі постачання часто включають в себе велику кількість ланок переміщення товарів через різні географічні пункти. Відстеження та контроль за цим процесом ускладнюються через непередбачувані обставини, що можуть впливати на обіг товарів та час їх доставки. Операції проводяться неперервно: замовлення, оплати, відстеження переміщення товарів. Для того, щоб систематизувати та зменшити кількість помилок на кожному етапі, необхідно використовувати передові інструменти, що стали надбанням розвитку цифрової економіки як провідного вектору в глобалізованому світі. Найбільш оптимальним рішенням для досягнення означених цілей є використання технології Blockchain, яка забезпечує клієнтів та аудиторів простими та ефективними інструментами для моніторингу переміщення товарів від першого ресурсного рівня до кінцевого споживача.

Blockchain – протокол обміну інформацією (валютою) по інтернету без участі посередників, який зберігає інформацію про всі транзакції учасників системи у вигляді «ланцюжка блоків», інформацію після запису неможливо стерти [64, с. 67]. Колективним нотаріусом в зазначеній системі виступають всі

користувачі, кожен з яких має доступ до реєстру і підтверджує інформацію в базі даних. Сферою застосування програми є: фінансові операції, ідентифікація користувачів, створення технологій кібербезпеки тощо. Слід зазначити, що ступінь впровадження Blockchain в аграрному секторі України знаходиться на рівні наявності інформації про систему, але практичне його застосування не здійснюється прийнятним способом.

При проектуванні, розробці та експлуатації блокчейн системи застосовуються такі документи [144]:

- документи, регулюючі використання обчислювальної техніки у технічному та технологічному контексті;
- нормативно-правові акти та стандарти, що охоплюють застосування економіко-математичних методів та обчислювальної техніки;
- документація, нормативи та інструкції щодо функціонування автоматизованого об'єкту;
- стандартні форми документів, затверджені відповідним законодавством, для обігу та діловодства;
- технічна документація з експлуатації засобів зв'язку, систем управління базами даних та інше;
- інформація про технічні та технологічні аспекти експлуатації розробленої інформаційної системи;
- нормативи витрат ресурсів на розробку і впровадження системи.

Перевагами використання системи Blockchain в управлінні ланцюгами постачань в аграрному секторі є:

- спрощення процедур формування та контролю інформації (збір та передача даних відбуваються автоматично);
- дотримання принципу одноразової реєстрації інформації в первинному документі та на машинному носії, що окреслює переваги уніфікації інформації та запобігає її втраті чи вибуттю;
- забезпечення високої достовірності надходження інформації.

Управління ланцюгами постачань в агросекторі має специфіку, що визначається, зокрема, особливостями формування попиту на ринку виробничих ресурсів. Серед них [51, с. 63]:

— циклічно-сезонний попит на ресурси та сезонний характер розрахунків за їх постачання;

— різноманітність ґрунтово-кліматичних умов створює значні перешкоди для сільських товаровиробників у виробництві та постачанні ресурсів, таких як асортимент, обсяги, терміни і т. д.;

— ситуативне використання різних технологічних рішень, таких як система обробітку ґрунту, захист рослин, догляд за посівами і збирання урожаю, важливе для подолання цих відмінностей;

— використання різноманітних технічних засобів, більшість працюють лише обмежений період часу в рік і характеризуються низьким рівнем уніфікації, ускладнює ситуацію. Крім того, компоненти та матеріали не є взаємозамінними;

— значна територіальна розкиданість сільських товаровиробників, їх відірваність від транспортних мереж та місць зберігання ресурсів, а також відсутність спеціалізованого транспорту призводять до зростання витрат на позагосподарські перевезення;

— залежність від територіального розміщення постачальників, наявність товарного асортименту від одного постачальника, обмежений час для виконання замовлень та торгова політика постачальника також ускладнюють ситуацію;

— значна кількість різних рівнів концентрації виробництва сільськогосподарських підприємств призводить до значних відмінностей у фінансових, технічних та технологічних можливостях і потребах.

Поєднання процесного підходу (в рамках проектування бізнес-процесів аграрних підприємств як фокусного елемента) з концепцією управління ланцюгами доданої вартості передбачає виділення сегментів «попередніх видів діяльності», що а також «послідуючих видів діяльності» (рис. 3.4).

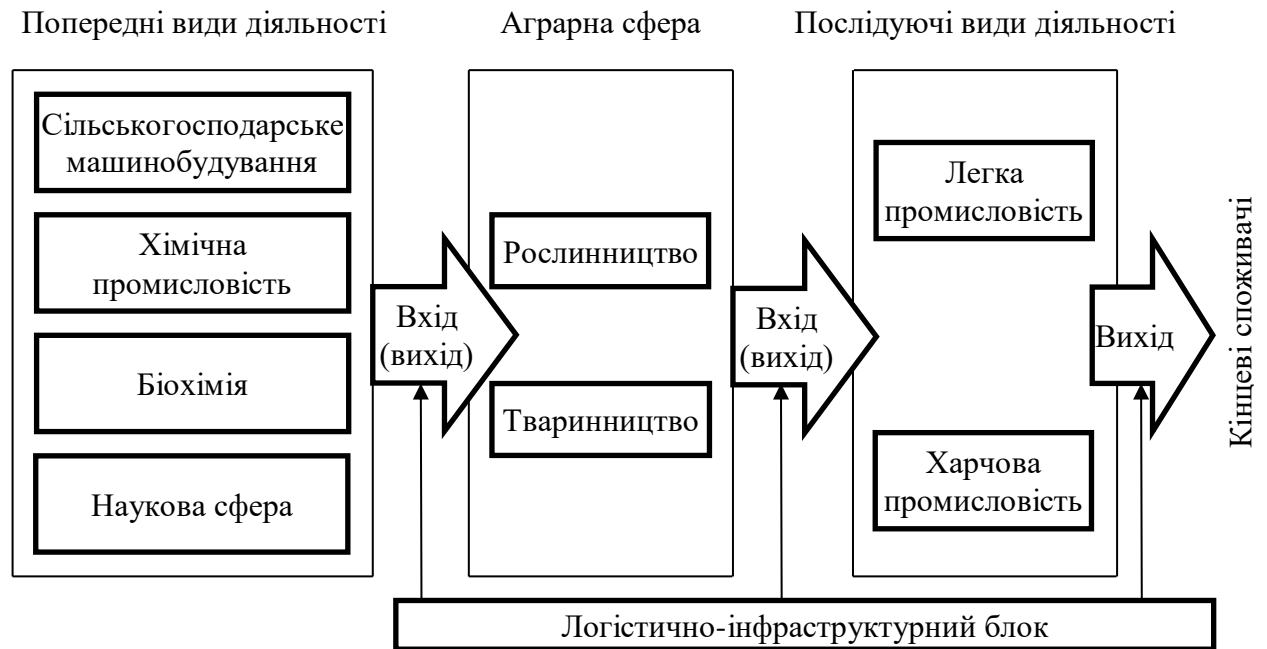


Рис. 3.4. Логістичний ланцюг постачань продукції аграрних підприємств\*

\*Побудовано автором

Попередні види діяльності в структурі ланцюга постачань забезпечують «вхід», тобто є постачальниками ресурсів; послідуючі види діяльності є споживачами продукції аграрного виробництва, для них результат діяльності сільськогосподарського підприємства («вихід») формує ресурси для продовження процесу формування доданої вартості на шляху до кінцевого споживача.

Сфери агропромислового виробництва, що забезпечують попередні види діяльності, включають: сільськогосподарське машинобудування, виробництво мінеральних добрив, біопрепаратів, засобів захисту, кормів, ветеринарних препаратів, наукова сфера. Наступні галузі, які мають місце, це харчова і легка промисловість. Ланцюжки постачання аграрної продукції підтримуються логістично-інфраструктурним блоком, що включає в себе транспортну галузь та сферу зберігання.

Розвиток аграрного сектору в Україні привів до такої ситуації, коли більшість попередніх видів діяльності стали залежними від імпорту, тоді як наступні види діяльності стали залежними від експорту. Це дозволяє констатувати факт високого ступеню залежності національного аграрного комплексу від зовнішнього ринку, що визначає характер підприємницьких ризиків.

Експортна залежність аграрного сектору в розрізі розподільчої логістики підтверджується тим, що виробляючи у довоєнні часи 90-100 мільйонів тон зернових культур щорічно, Україна щорічно експортувала 50-60 мільйонів тон [104]. Експорт зерна (як основного експортного товару аграрного виробництва) складав більше половини товарообороту аграрної продукції. В 2021 році внесок України у світову продовольчу безпеку був еквівалентний харчуванню 400 млн осіб, не враховуючи наше населення [12].

Географія експорту зазнала значних змін із початком російської агресії на території України. Частка експорту сільськогосподарської продукції у довоєнний 2021 рік до країн Європи становила 32%, але до кінця 10 місяців 2023 року вона вже сягнула 59%. Такий ріст є результатом суттєвого зменшення постачань до інших регіонів. Частка експорту до країн Африки скоротилася з 14% до 7%, до Азії - з 19% до 12%, і до південно-східної Азії - з 13% до 4%. [34].

Причиною змін стало блокування українських портів, пропускна здатність яких складала близько 7 млн т зернових на місяць, альтернативні маршрути забезпечують максимум в 3,7 млн т. Переривання логістичних ланцюгів постачання аграрної продукції на експорт стало суттєвим чинником впливу на галузь. До війни через чорноморські порти України проходило 90% експорту сільськогосподарської продукції. У березні 2022 року експорт зерна становив лише 0,3 млн т порівняно з 5,4 млн т в січні. Налагодження альтернативних маршрутів дозволило збільшити експорт зерна до 1,2 млн т у квітні та 2,7 млн т у червні 2022 року [2]. Результатом експортної залежності аграрного сектору у сукупності з логістичними проблемами стало скорочення



внутрішніх цін на пшеницю та кукурудзу на 45% в період з січня по червень 2022 року. В той же час світові ціни на ці групи товарів зросли на 15%. Впровадження Чорноморської зернової ініціативи дозволило збільшити експорт до 6-7 млн т на місяць, однак, значно зросли логістичні витрати.

Імпортозалежність аграрного сектору в сегменті попередніх видів діяльності в умовах війни спричинила труднощі доступу до необхідних ресурсів, серед яких корми, вакцини, ліки, обладнання. Наявною є тенденція до скорочення кількості постачальників виробничих ресурсів (у порівнянні з довоєнним періодом), що супроводжується зростанням цін, особливо у випадках придбання добрив та кормів. Останні є для галузі тваринництва найбільш суттєвою статтею витрат, займаючи 54,6%.

Зазнав змін ланцюг постачань в сегменті фермерських господарств. Так, до початку повномасштабного вторгнення основними каналами збуту продукції для дрібних виробників були оператори оптових закупівель, трейдери. На сьогодні домінування закріпилося за переробними підприємствами, адже посередники втратили можливість акумулювати довоєнні обсяги продукції, а також підтримувати прийнятні ціни.

Проблемними аспектами в оптимізації ланцюга постачання в аграрній сфері є наступні сфери [37, с. 236]:

- управління запасами в умовах збільшення ринку та розширення каналів збуту вимагає ретельного розгляду різних методів управління, з вибором найбільш відповідного для підприємства з урахуванням всіх зовнішніх та внутрішніх факторів;
- необхідність підвищення ефективності стає критичною, оскільки швидші ланцюги поставок, як правило, економічно вигідніші. Підприємствам слід зосередитися на виправленні "вузьких" місць та усуненні затримок у постачанні;
- мінімізація ризиків стає нагальною у зв'язку з пандемією та війною, які призвели до закриття портів та кордонів, руйнування логістичних ланцюгів та зростання тарифів. Тому великі зусилля слід зосередити на

забезпеченні стійкості ланцюгів постачання шляхом використання відповідних інструментів, адекватного прогнозування та налагодження надійних зв'язків зі сторонньою логістикою;

- прогнозування попиту є критичним, оскільки від нього залежить найбільший тиск на ланцюги постачання. Забезпечуючи вчасне та економічно ефективно закупівлю ресурсів та розподіл товарів, підприємство може відповідати потребам ринку;
- вимоги замовників до скорочення строків виконання замовлень та надання якісного обслуговування значно впливають на спотворення ланцюгів поставок. Це ускладнює операції, збільшує витрати та підвищує потребу в нових технологіях.

Подолання актуальних проблем функціонування логістичних ланцюгів постачань в аграрному секторі економіки України потребує реінжинірингу системи експортної інфраструктури, зокрема, створення диверсифікованої системи логістики, що буде демонструвати стійкість до зовнішніх викликів. Перспективними напрямками, з огляду на прагнення України до членства в ЄС, є розвиток автомобільного та залізничного сполучення в західному напрямку, подолання проблеми несумісності залізничних колій, інвестиції в інфраструктуру дунайських річкових портів.

Виклики воєнного стану актуалізують питання внесення коректив в усталені підходи до побудови моделі реалізації бізнес-процесів в рамках ланцюга доданої вартості аграрного сектору. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств стає одним з найбільш адекватних варіантів їх пом'якшення.

Найраціональнішим шляхом розв'язання задачі оптимального реінжинірингу ланцюгів постачання аграрної продукції кінцевому споживачу виступає стимулювання інтеграційних процесів між сферами обігу та виробництва, що конкретизується у стратегію подовження ланцюгів доданої вартості в рамках інтегрованих агроструктур з метою скорочення впливу суб'єктів зовнішнього середовища. Зазначена стратегія реалізується в рамках

вертикальної інтеграції «знизу – вверху», тобто суб'єкти господарювання від первинного до вторинного виробництва об'єднуються на основі еволюційного прогресу, що сприяє ініціативі вертикальної інтеграції з боку сільськогосподарських товаровиробників. Їхня мета полягає в збільшенні конкурентних переваг через розширення ланцюга доданої вартості [61]. Збільшення концентрації капіталу в сфері виробництва може сприяти розвитку техніко-технологічних систем у сільському господарстві, впровадженню інноваційних технологій та підвищенню продуктивності сільськогосподарських виробників. Щодо складових логістичного ланцюга постачання сільськогосподарської продукції, вони включають аграрні підприємства (виробництво), вертикально інтегровані підприємства, такі як агропромислові (виробництво – промислова переробка) та агропромислово-торгівельні (виробництво - промислова переробка – збут кінцевому споживачеві).

На часі обговорення агроспільнотою теми збільшення доданої вартості в сільськогосподарському виробництві є популярним дискурсом. «Вважається, що замість того, щоб експортувати сировинні продукти (зернові й олійні культури), краще розвивати, наприклад, на цій базі тваринництво й експортувати молочні та м'ясні продукти з високою доданою вартістю. Однак, коли Україна стане членом ЄС на неї поширюватиметься регулювання ЄС у сфері добробуту тварин, транспортування живих тварин, стандартів для боєнь, правил безпеки харчових продуктів тощо» [2]. Важливим позитивним аспектом діяльності вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі є їх вклад у процеси забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції. Вельми складним завданням для середніх та дрібних сільськогосподарських та переробних підприємств, стає досягнення високих стандартів, не кажучи вже про домогосподарства населення, які забезпечують значну частку ринку окремих видів продукції, таких як молоко, овочі та картопля. Необхідна глибина переробки сільськогосподарської продукції, широкий асортимент та високі стандарти якості можуть бути досягнуті лише на великих та сучасних переробних підприємствах, що в результаті призводить до досягнення економічної ефективності. [58, с. 23].

Розглянемо напрямки диверсифікації діяльності агрохолдингів, що на 2023 р. посіли провідні місця серед компаній агросектору України (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

## Напрямки диверсифікації діяльності агрохолдингів України\*

Назва компанії	Види діяльності			
	Попередні види діяльності	Аграрне виробництво	Послідуючі види діяльності	Логістична інфраструктура
Кернел	-	Виробництво зернових та олійних культур, молочне тваринництво	Виробництво соняшникової олії та шроту	Очищення, сушка і зберігання зернових та олійних культур
ПАТ «Ukrland Farming»	Насінництво	Виробництво зернових, птахівництво, вирощування цукрового буряку, м'ясне та молочне тваринництво (КРС)	Виробництво яєчних продуктів, виробництво цукру, виробництво шкіри	Елеваторне господарство, обладнане залізничними шляхами
МХП	Виробництво інкубаційного яйця	Рослинництво, птахівництво	Виробництво соняшникової олії, охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування, круп та кормів, виробництво м'ясоковбасних виробів, біогазу	Елеваторне господарство
Агропросперіс (NCH)	Постачання фермерам насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив від провідних світових виробників	Вирощування зернових та олійних культур	-	Елеваторне господарство, власний парк автотранспорту, парк залізничних вагонів-зерновозів і локомотивів
Астарта	-	Виробництво зернових та олійних культур, тваринництво	Виробництво цукру, біогазу, переробка сої	Елеваторне господарство

\*Складено на основі [119; 58, с. 20]

Аналіз даних щодо діяльності успішних за критерієм обсягу виторгу інтегрованих агроформувань (Kernel — виторг 129,5 млрд грн.; МХП — виторг 85,4 млрд грн; UkrLandFarming — виторг 25-35 млрд грн; «Агропросперіс» —

виторг 20-30 млрд грн; «Астарта» — виторг 17,6 млрд грн [119] дозволяє констатувати перспективність політики диверсифікації виробництва у напрямку доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідуєчими видами діяльності, що зосереджено на функціях вирощування посівного матеріалу, інкубаційного яйця, постачання фермерам насіння, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, виробництва соняшникової олії та шроту, яєчних продуктів, цукру, шкіри, м'ясо-ковбасних виробів, продуктів швидкого приготування, круп, кормів, біогазу тощо. Спостерігається зацікавленість агрохолдингів у створенні власної логістичної інфраструктури, що спрямовано на скорочення логістичних витрат.

Вертикально інтегровані «знизу-вверх» формування в аграрному бізнесі (агрохолдинги) розглядаються нами як суб'єкти, що демонструють найкращі перспективні у досягненні таких цілей як: оптимізація бізнес-процесів; пом'якшення залежності від зовнішніх ринків шляхом включення зон попередніх та послідуєчих видів діяльності в структуру внутрішньофірмового виробничого процесу (це набуває особливої актуальності з огляду на ускладнення транспортування аграрної продукції, спричинені війною); зниження сукупних витрат за рахунок охоплення логістичних процесів; оптимізація асортименту готової продукції шляхом подовження ланцюгів доданої вартості; формування та раціональне використання інвестиційних коштів з огляду на втрати в результаті воєнних дій.

На сьогодні скорочується кількість земельних ресурсів, придатних до залучення в аграрне виробництво. На значних територіях України відбувається суттєве пошкодження поверхневого шару ґрунтів внаслідок будівництва фортифікаційних споруд, вибухів та згоряння боєприпасів, проведення військових маневрів тощо. Під ризиком пошкодження та забруднення опинилося 186 тисяч квадратних кілометрів земель, що становить практично 31% території України. З них понад 20 тисяч квадратних кілометрів пошкодженні більше ніж на 75%. Найбільшої шкоди зазнали території Донецької, Харківської та Запорізької областей. В цілому, загальні збитки від

пошкодження території та порушення ґрунтів внаслідок військових дій оцінюються в 9,8 млрд дол [137].

«Імовірно, що ЄС буде основним джерелом донорського фінансування України для реконструкції та відновлення, з яким будуть координувати свою допомогу інші світові донори, такі як Світовий банк та СБРР. Необхідно враховувати, що в ЄС сільське господарство має широке загальноєвропейське регулюванням ринків і стандартів у сферах сільськогосподарської діяльності, безпеки харчових продуктів, захисту навколишнього середовища та добробуту тварин. З огляду на це можна припустити, що значна частина донорського фінансування буде спрямована на відбудову українського аграрного сектору з урахуванням таких європейських стандартів» [2]. Модернізація агровиробництва має на меті не просто його повернення до довоєнного стану, а запровадження нових технологій і введення нових стандартів, покращення виробничих процесів для підвищення ефективності виробництва.

Акцент сьогодні переноситься на інвестиції в інновації. За думкою експертів, великі земельні площі не гарантують високих та стійких прибутків. Тому важливо зосередитися на модернізації виробництва, використанні точних технологій під час посіву та обробки, а також на впровадженні нових стійких до хвороб і погодних умов гібридів насінневого матеріалу [3]. Вертикальна інтеграція позитивно впливає на рівень інноваційності аграрної сфери, адже реалізує позитивні наслідки концентрації капіталу в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

### **3.3. Фінансові аспекти реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств**

Аграрні підприємства для ефективного функціонування та забезпечення стійкості повинні розглядати різноманітні стратегії, серед яких особливе місце займає стратегія диверсифікації. Стратегію диверсифікації для підприємств, що функціонують на аграрному ринку, можна розглядати як розширення їхнього бізнесу не лише за рахунок участі в різних сегментах аграрного

сектора, а й інших галузях економіки. Головною метою такої стратегії є зменшення ризиків та підвищення доходності шляхом розподілу інвестицій на різні напрями діяльності. Зазначимо, що для реалізації такої стратегії диверсифікації аграрного підприємства необхідно провести фінансовий аналіз з метою оцінки вартості активів, прибутковості та ризиків, пов'язаних із новими напрямками діяльності.

Фінансові аспекти диверсифікації аграрних підприємств включають широкий спектр фінансових рішень та інструментів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і забезпечення фінансової стійкості підприємств.

У керуванні виробничо-господарською діяльністю, диверсифікація в широкому розумінні вважається ключовою стратегією управління підприємством. Цю стратегію можна ідентифікувати за допомогою таких процесних результатів, як: забезпечення інновацій та конкурентоспроможності; оптимізація витрат та забезпечення фінансової стійкості підприємства; розширення впливу на інші галузі та ринки; збалансування доходів і витрат в управлінні; розширення асортименту продукції та послуг, які надає підприємство на ринках і т. д. Основна ідея диверсифікації полягає у різноманітності виробничо-господарської діяльності підприємства з метою підвищення його загальної конкурентоспроможності, враховуючи економічні та соціальні аспекти [131].

Ми погоджуємося з думкою Міхаліної І., що диверсифікацію аграрного виробництва можна розглядати як явище, що має багатовекторну спрямованість у господарській діяльності. Вона передбачає активізацію суб'єктів аграрного сектору на різних географічних ринках. Агропромислова диверсифікація має свої особливості, пов'язані з особливістю сільськогосподарського виробництва, і включає поєднання основного виробництва сільськогосподарської продукції з іншими видами діяльності, такими як переробка, торгівля, обслуговування, а також створення нових продуктів, послуг і ринків. Умови ринкової конкуренції стимулюють підприємців вдосконалювати виробництво шляхом розширення асортименту

продукції, яка відповідає потребам споживачів. Збільшення різноманітності діяльності у господарстві сприяє вищому рівню диверсифікації, зменшуючи загальний ризик втрат і збитків від виробництва і комерційної діяльності в цілому [62].

Важлива складова підприємств аграрного сектору - сезонність виробництва. Фактор сезонності необхідно враховувати при розробці і реалізації фінансової стратегії, де одним із стратегічних пріоритетів фінансових рішень повинно бути вирівнювання грошових потоків у часі. Від величини грошових потоків у формуванні структурних джерел фінансових ресурсів, залежить їх відтворювальна функція яка характеризується платоспроможністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства. Тому фінансова стратегія аграрного підприємства являє собою функціональну стратегію загальної його стратегії з послідовністю дій щодо формування і розподілу фінансових ресурсів в рамках єдиного інформаційно-правового поля при досягненні визначених цілей, і за своєю будовою може бути представлена у вигляді імітаційної моделі яка описує сучасну концепцію реалізації фінансової стратегії, яка надана в роботі [72].

При врахуванні аргументів як "за", так і "проти" диверсифікації, кожне підприємство повинне визначити, наскільки доцільно для нього розширювати свою виробничу базу. Це рішення має враховувати стан зовнішнього середовища, таке як стабільність економіки, ситуація на ринку, спроможність споживачів тощо, а також розміри і фінансовий стан підприємства. Очевидно, що великі підприємства мають більше можливостей для розширення своєї діяльності. Вони можуть розвивати нові сфери з раціональною концентрацією ресурсів та тим самим уникати проблем, пов'язаних з протиріччям між диверсифікацією та спеціалізацією, що дозволяє досягти кращих результатів в управлінні. Такі підприємства мають більше фінансових можливостей для запуску нових проектів, що зменшує їхню потребу в позичковому капіталі та відповідно скорочує витрати на фінансування. Навпаки, для малих підприємств із низьким рівнем концентрації виробництва може бути складніше розвивати кілька напрямків одночасно, тому вони частіше спрямовані на



спеціалізовану діяльність. Диверсифікація, як форма організації виробництва, може забезпечити певні переваги підприємству. В табл. 3.7. наведені переваги та недоліки диверсифікації підприємств аграрного сектора.

Таблиця 3.7.

## Переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки\*

Переваги	Недоліки
– диверсифікація дає змогу підприємствам найбільш досконало використовувати власні матеріальні ресурси;	– диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
– правильний вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити збут продукції аграрного сектора завдяки задоволення потреб споживача;	– при невдалому виборі стратегії диверсифікації – це може привести до економічних втрат підприємства;
– диверсифікація сприяє ефективному забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави;	– можливий ефект втрати мотиву виробництва;
– інтеграція переробки підприємств АПК підвищує рівень їх завантаженості;	– управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше з не диверсифікованим;
– від глибини диверсифікації та рівня кооперації залежить повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;	– диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва;
– диверсифікація аграрних підприємств дасть змогу отримати синергійний ефект;	– при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднані диверсифікації підприємства може привести до банкрутства;
– при диверсифікації підприємств аграрного сектора зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.	– об'єднання двох підприємств, які виробляють різні види продукції – як засіб розширення перспектив розвитку підприємства може привести до збільшення економічних ризиків.

*Джерело: \* [118]*

Крім того, впровадження стратегії диверсифікації потребує значних фінансових вкладень, тому аграрні підприємства повинні розглядати оптимальний розподіл ресурсів, балансує між ризиками та витратами на нові напрямки діяльності. За цих умов залучення інвестицій та раціональне використання кредитних ресурсів стають ключовими аспектами фінансового забезпечення диверсифікації.

Отримати які сільськогосподарським підприємствам вкрай важко через низьку інвестиційну привабливість сільськогосподарських підприємств та аграрного сектору економіки в цілому [81].

Також необхідно враховувати, що Унікальні аспекти фінансів в агропромисловому виробництві пов'язані з особливостями функціонування підприємств цієї галузі, включаючи:

- у сільському господарстві збільшує ризики залежність від кліматичних і погодних умов;

- суттєво обмежує виробництво, пов'язане з біологічними процесами терміни певного періоду;

- нерівномірність процесів формування оборотних коштів, доходів та коливання цін на сільськогосподарську продукцію спричиняє виражена сезонність виробництва продукції;

- грошові кошти авансуються на тривалий час, що подекуди вимірюється роками;

- до різної тривалості їх закріплення в кругообігу призводить нерівномірне розподілення в процесі виробництва і постійне накопичення авансованих коштів до завершення кругообігу капіталу;

- як правило, в третьому і четвертому кварталах року відбувається звільнення авансованих коштів [77].

Тому на нашу думку, фінансове забезпечення диверсифікації діяльності аграрних підприємств – ключовий аспект сталого розвитку сільськогосподарського сектору, оскільки дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані зі змінами ринкових умов і кліматичними умовами, розширювати свою діяльність, впроваджувати нові культури та методи виробництва, що сприяє також підвищенню конкурентоспроможності.

Як вже зазначалося, фінансове забезпечення диверсифікації включає в себе інвестиції у нові види сільськогосподарської продукції, модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій, що потребує розробки ефективного бізнес-плану та залучення фінансової підтримки з боку уряду, банків і інших інвесторів. Цю підтримку аграрні підприємства можуть

отримати через кредитування, гранти або субсидії. Важливо також розвивати партнерство з агробізнес-компаніями, які можуть надати не лише фінансову допомогу, а й експертну підтримку щодо впровадження інновацій.

На рис. 3.5. представлені основні категорії фінансових ресурсів і джерел для аграрних підприємств при впровадженні стратегії диверсифікації з метою забезпечення фінансової стійкості та зменшення ризиків.

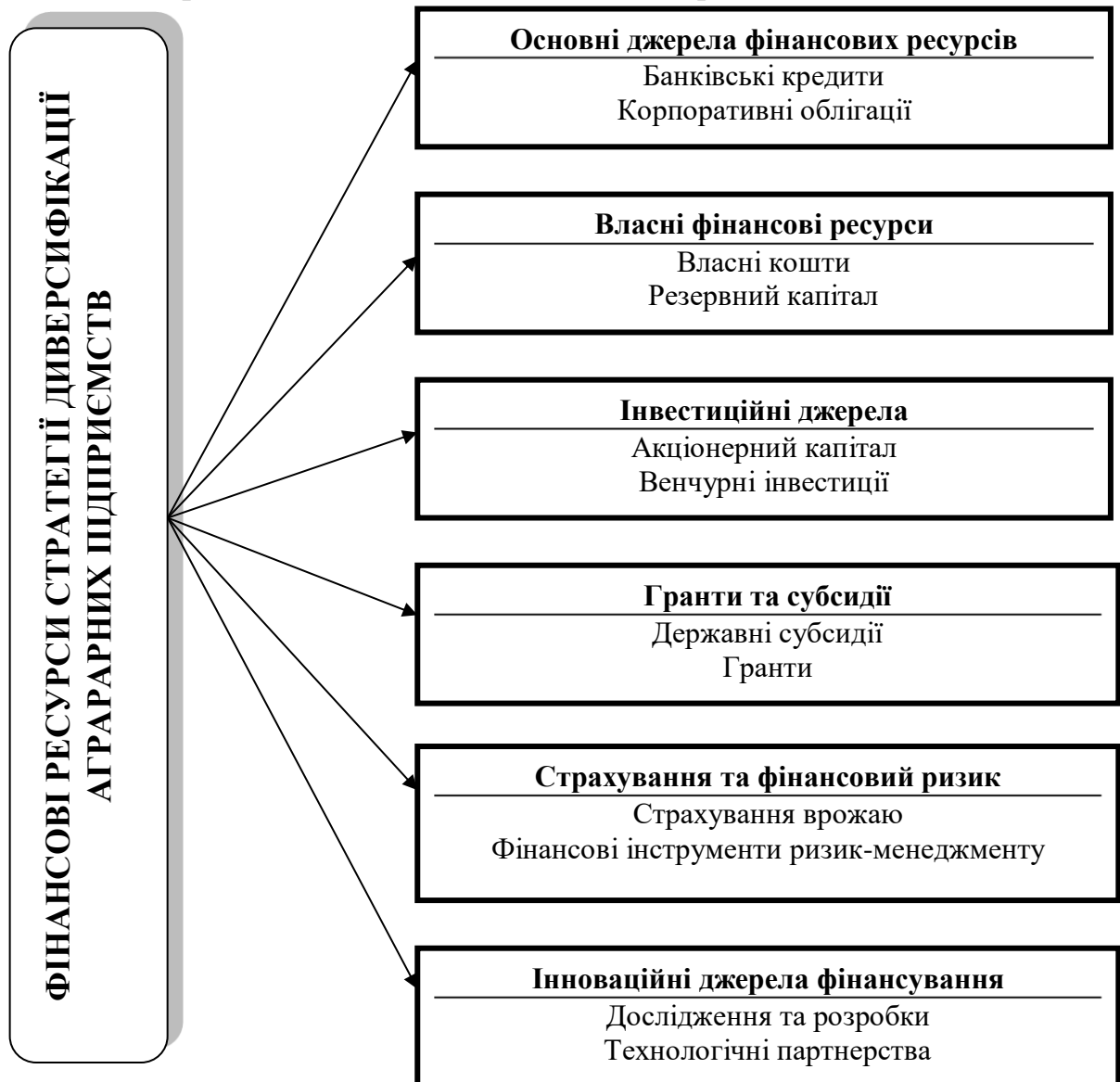


Рис. 3.5. Фінансові ресурси стратегії диверсифікації аграрних підприємств\*

\*Власна розробка автора

Для подальшого розвитку агропідприємств дохід і амортизаційні відрахування є значними джерелами фінансування, але можливість використання цих грошових ресурсів на екстенсивне відтворення є досить

низькою. Часто такі кошти спрямовуються на покриття основних витрат агропідприємства, залишаючи мало можливостей для модернізації обладнання чи придбання нових основних фондів. Крім того, з урахуванням сезонності агробізнесу, існує ризик отримання низького прибутку або навіть отримання збитків у результаті діяльності, для покриття яких також потрібно залучати додаткові фінансові ресурси через різні канали фінансового ринку [92].

Введення різноманітності допомагає стабілізувати діяльність і робить аграрні підприємства менш вразливими до кризових ситуацій. Це дозволяє диверсифікованим підприємствам бути більш стійкими та конкурентоспроможними порівняно з тими, що спеціалізуються на обмеженому асортименті продукції. Такі підприємства можуть перерозподіляти капітал у напрямках, які приносять найбільший прибуток. Впровадження диверсифікації в сільське господарство є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності. Цей процес має позитивний вплив, оскільки стимулює інтеграцію з місцевими переробними підприємствами, що підвищує їхню завантаженість і конкурентоспроможність на ринках, а також сприяє економічній та продовольчій безпеці країни. Таким чином, диверсифікація є важливим організаційно-економічним чинником підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності [49].

При реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств необхідно, на нашу думку, врахувати такі основні аспекти:

По-перше, це розробка бізнес-плану для нових напрямків діяльності, які планується включити в диверсифікаційну стратегію. Бізнес-план повинен включати прогностичні фінансові показники, такі як дохід, витрати, прибуток, інвестиції та повернення кредитних ресурсів. Враховуючи ці показники, аграрне підприємство зможе здійснити оцінку фінансових перспектив нових напрямків діяльності та їх вплив на фінансовий стан підприємства.

По-друге, вибір ефективного фінансування для реалізації стратегії диверсифікації. Для цього можна використовувати різні джерела фінансування, такі як банківські кредити, інвестиції, інструменти державної підтримки тощо. Важливим аспектом при виборі джерел фінансування є оцінка

витрат і ризиків, пов'язаних з кожним варіантом фінансування, а також оцінки терміну окупності інвестицій.

По-третє, це контроль фінансової діяльності під час реалізації стратегії диверсифікації. Для цього потрібно впровадити ефективну систему фінансового управління та контролю, яка забезпечить моніторинг фінансових процесів у реальному часі. Все це дозволяє швидко виявити та врегулювати будь-які відхилення в результатах фінансової діяльності підприємства та забезпечити ефективне виконання стратегії диверсифікації.

Крім того, додатковим аспектом у фінансовій реалізації стратегії диверсифікації є розробка плану управління ризиками, оскільки диверсифікація може підвищити рівень виникнення ризику у зв'язку з розширенням діяльності за новими напрямками аграрним підприємством. Тому необхідно ретельно проаналізувати та оцінити ризики, пов'язані з кожним новим напрямком і розробити стратегії зменшення впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Економічна обґрунтованість диверсифікації виробничої діяльності визначається її впливом на фінансове становище підприємства та ризики, пов'язані з цим. Одержання синергетичних ефектів та зниження ризику є ключовими результатами диверсифікації, особливо у фінансовій сфері, оскільки це надає можливість ефективно переміщувати кошти між різними напрямками діяльності, які розвиваються динамічно. Успішність диверсифікації в значній мірі залежить від обраного підприємством напрямку (вертикальна інтеграція, диверсифікація на основі існуючих видів діяльності, створення конгломератів).

Зв'язок між диверсифікацією та ефективністю є складним. Часто після впровадження диверсифікації ефективність спочатку зростає за рахунок раціонального розподілу ресурсів, але з часом може знизитися через ускладнення процесів управління та виникнення суперечностей у прийнятті управлінських рішень у різних відділах підприємства [100].

В даній класифікації особливу увагу приділено функціональній сфері впливу, яка дозволяє поділити економічну диверсифікацію на наступні види:

- фінансово-інвестиційна - процес розподілу інвестицій та інших фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності;

- галузева - спрямований на розвиток різних напрямів діяльності та галузей, при цьому увага зосереджена на розширенні та розвитку різноманітних секторів економіки для стимулювання зростання та стійкості.

- організаційна - розробка системи різних функціональних структурованих напрямків діяльності, які створюють умови для ефективного розвитку.

Кожен з цих видів економічної диверсифікації можна розглядати більш широко, поділяючи їх на підвиди (рис. 3.6).

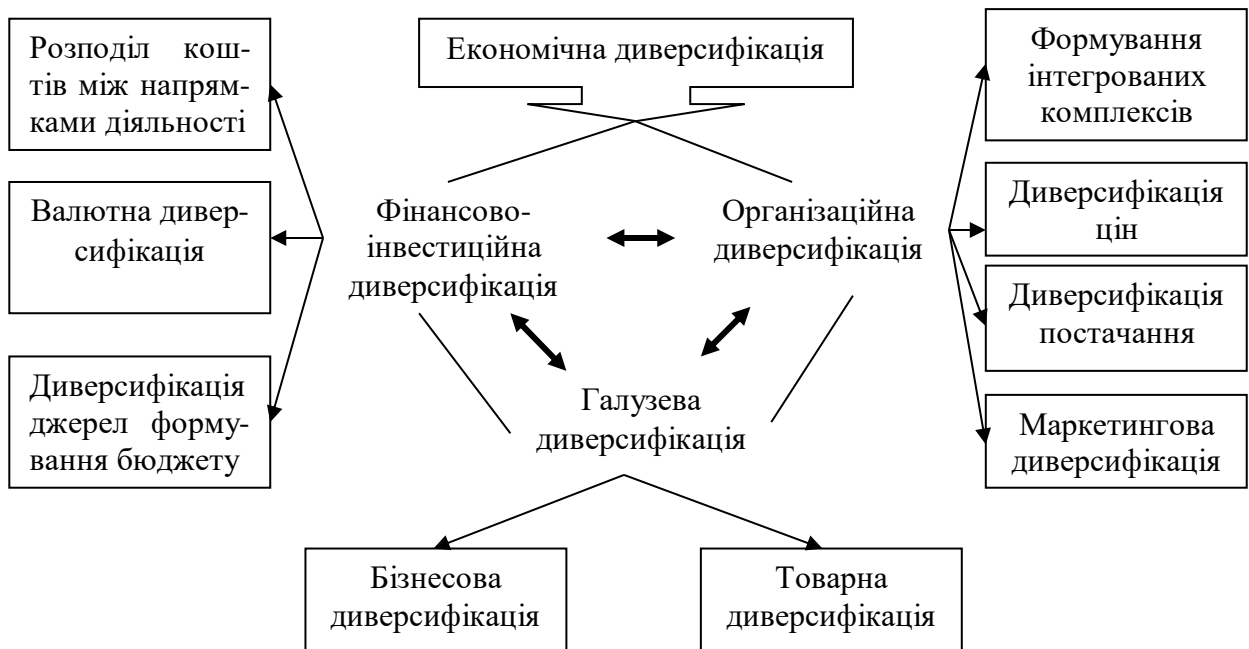


Рис. 3.6. Види економічної диверсифікації за функціональною сферою впливу

Джерело: \*[99]

Глибокими, масштабними та комплексними є проблеми забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств та підвищення ефективності їх використання. До високої мобільності та постійної обмеженості на мікро- та макроекономічних рівнях призводять соціально-економічна природа фінансових ресурсів та їх категоріальна сутність. Впливом сучасних глобалізаційних процесів ускладнюється нестабільністю фінансового

забезпечення аграрних підприємств. Складні умови адаптації фінансів аграріїв до сучасних стандартів функціонування в рамках національних та світових фінансових систем створюють відтік іноземних інвестицій, нестабільність курсів світових валют та обмеженість міжнародних кредитних ресурсів.

Існує тісний взаємозв'язок з унікальними особливостями аграрних підприємств, які впливають на організацію цих процесів, структуру джерел, напрями використання, обсяги та стабільність надходження фінансових ресурсів з формуванням та використанням фінансових ресурсів в сільському господарстві. Серед ключових факторів впливу варто виокремити такі об'єктивні ознаки обігу фінансових ресурсів у сільському господарстві, як сезонні зміни у витратах та доходах, тривалий виробничий цикл, наявність земельно-майнових орендних відносин, висока ризиковість функціонування та суб'єктивні особливості управлінського впливу на фінансове забезпечення цих суб'єктів господарювання, такі як відсутність ефективного механізму розширеного відтворення основних засобів, тривала криза неплатежів, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, а також несприятливе податкове законодавство [1, с. 28].

Аналізу структури надання субсидій окремо для рослинництва (зокрема, удосконалення землекористування та розвиток насінництва) та тваринництва (наприклад, для племінного та товарного тваринництва) вимагає розвитку фінансової диверсифікації у виробництві. У сільському господарстві з розширенням видів діяльності підприємствами, що дозволить виробникам зменшити вплив сезонності на виробництво та частково уникнути зв'язаних з нею негативних наслідків пов'язана диверсифікація виробництва. Дослідження показують, що в більшості випадків диверсифікація основної діяльності сільськогосподарських підприємств шляхом розширення нових галузей поряд з існуючими дозволяє ефективніше використовувати ресурсну базу виробників, що, в свою чергу, призводить до збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зниження витрат ресурсів та підвищення економічної ефективності загальної діяльності [80].

Ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує фінансову стійкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств і включає оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій та управлінських рішень. Ключовими аспектами є планування та контроль витрат, а також інвестиційна стратегія – підприємства повинні раціонально розподіляти фінансові ресурси, враховуючи особливості аграрного сектору, зокрема сезонність робіт і ризики погодних умов. Також для підвищення ефективності виробництва важливо вдосконалювати технологічні процеси та впроваджувати інноваційні рішення. Саме такий підхід щодо формування та використання фінансових ресурсів сприятиме підвищенню прибутковості і стійкості підприємств аграрного сектору в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для того щоб підвищити прибутковість сільськогосподарських підприємств на таких напрямках подальшого розвитку необхідно акцентувати увагу: забезпечення конкурентоспроможності, якості та безпеки продукції; максимальне задоволення попиту споживачів; досягнення стійких позицій у конкурентній боротьбі; отримання прибутку та зменшення фінансових втрат.

Як індикатор попиту та пропозиції – ціна - визначається як ключовий фактор для підприємств у процесі вибору каналів реалізації продукції. Для успішного здійснення фінансово-господарської діяльності важливо мати великий рівень фінансового потенціалу, що формується як за рахунок власних ресурсів, так і за рахунок залучених коштів.

Через низьку привабливість для кредитних інститутів та інвесторів обмежені можливості залучення фінансових ресурсів виникають у разі недостатніх фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. За винятком великих сільськогосподарських підприємств, які мають потенційно високий рівень прибутковості власного капіталу (завдяки можливостям залучення капіталу та швидкому його використанню високі фінансові ризики не спонукають фінансові установи та інвесторів до співпраці з сільськогосподарськими підприємствами) [14].

Змінами обсягів та структури капіталу, що відображається на ліквідності, платоспроможності та загальному фінансовому стані підприємства постійно



супроводжується функціонування аграрних підприємств. Активи мають створювати прибуток, достатній для виконання поточних зобов'язань та стратегічних цілей розвитку підприємства.

Ключовим елементом фінансів аграрних підприємств в умовах ринкової економіки є оперативне управління фінансовими ресурсами, яке включає у себе управління оборотним та необоротним капіталом. Через залучення різних джерел капіталу, таких як власний, залучений та позиковий капітал здійснюється прийняття управлінських рішень щодо формування фінансових ресурсів.

Фінансову стійкість аграрного підприємства можна забезпечити за допомогою власних ресурсів у випадку, якщо їхня частка становить не менше 80% від загальної ресурсної бази. Змішане фінансування, коли частка власних та залучених ресурсів майже рівна, також може бути ефективним. Але перевищення частки залучених ресурсів може свідчити про фінансову залежність підприємства.

Аграрні підприємства можуть мобілізувати значні фінансові ресурси на фінансовому ринку через продаж акцій, облігацій та інших цінних паперів, а також за рахунок кредитних інвестицій. Частка власних та залучених коштів у загальній сумі капіталу визначається структурою джерел формування фінансових ресурсів [84].

Збалансований стан активів і пасивів дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, мінімізувати ризики та забезпечити стійкість до зовнішніх впливів. Оптимальна структура пасивів дозволяє підтримувати фінансову стійкість, а ефективне використання власних коштів забезпечує доходність. Структура балансу підприємств агропромислового сектора економіки представлена в табл. 3.8.

На сучасному етапі розвитку економіки власні кошти аграрних підприємств не забезпечують необхідних умов відтворення. У сільському господарстві необхідне стабільне та достатнє фінансування для забезпечення стійкого процесу відтворення. Без додаткових коштів вітчизняному агровиробнику важко забезпечити ефективне ведення виробництва. Головним

джерелом поповнення оборотних активів є прибуток від діяльності та сталі пасиви, що належать підприємству або постійно знаходяться в його обороті.

Таблиця 3.8

## Структура балансу підприємств агропромислового сектора економіки\*

Рік	Баланс, млн. грн	Актив		Пасив		
		необоротні активи, %	оборотні активи, %	власний капітал, %	довгострокові зобов'язання і забезпечення, %	поточні зобов'язання і забезпечення, %
2018	983593,6	33,5	66,5	49,1	8,4	42,5
2019	1030366,7	37,8	62,2	50,8	9,0	40,2
2020	1130304,9	37,1	62,9	54,2	6,8	39,0
2021	1344872,4	34,7	65,3	59,2	6,5	34,3
2022	1441179,2	32,3	67,7	56,2	6,9	36,9

\*Складено автором за даними [26]

Як свідчать дані табл. 3.8, в структурі активів агропромислових підприємств найбільшу частку займають оборотні активи (більше 60%), а в пасиві найбільша частка належить власному капіталу (більше 50%).

Проте багато аграрних підприємств у сучасних умовах мають проблеми з отриманням достатнього прибутку, що веде до нестачі власного оборотного капіталу для розширеного відтворення. Це може змінювати структуру підприємства та знижувати ефективність виробництва [73].

Управління балансом агропідприємства потребує постійного аналізу, адаптації до змін в економічному середовищі та стратегічного планування, спрямованого на досягнення успішних результатів діяльності. Фінансові результати діяльності агропромислового підприємства є основним показником ефективності його діяльності та стійкості на ринку, а прибуток одним із власних фінансових джерел забезпечення диверсифікації. Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності підприємств є одним із етапів стратегічного управління агропромисловим підприємством, який є основою прийняття обґрунтованих рішень при розробці стратегії розвитку.

У табл. 3.9. наведено динаміку фінансових результатів діяльності агропромислових підприємств.

## Динаміка фінансових результатів діяльності агропромислових підприємств\*

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Фінансовий результат (сальдо), млн. грн	71478,5	94041,4	82230,6	239982,5	87258,4
Прибуток, млн. грн	94402,3	116561,3	108581,4	248315,2	126351,9
Збиток, млн. грн	22923,8	22519,9	26350,8	8332,7	39093,5
Частка підприємств, які одержали збиток, %	13,7	16,9	17,3	11,7	21,5
Рентабельність операційної діяльності, %	18,3	19,2	18,6	40,3	20,0

\*Складено автором за даними [26]

За даними табл. 3.9 можна визначити, що показники діяльності агропромислових підприємств не є стабільними: протягом 2018-2019 років простежується зростання прибутку в цілому, але частка підприємств, які одержали збиток збільшилася (з 13,7% у 2018 році до 17,3% у 2020 році). Діяльність підприємств аграрного сектору є загалом рентабельною, проте рівень цього показника теж коливається від 18,3% в 2028 році до 40,3% у 2021 році, але військові дії негативно вплинули на фінансові результати діяльності та зменшили цей показник до 20%. На нашу думку, саме визначення впливу факторів на фінансові показники діяльності дозволяє ефективно управляти агробізнесом і приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

При розробленні та обґрунтуванні стратегії диверсифікації діяльності підприємства розглядаються наступні фактори: оцінка поточної та прогнозованої привабливості нової галузі для інвестицій; виявлення і аналіз наявних бар'єрів та можливостей їх подолання, а також визначення витрат на введення підприємства в нову виробничу та маркетингову сфери; оцінка обсягів капітальних інвестицій у створення виробництва нової продукції; аналіз потенційної рентабельності виробництва та реалізації нових товарів; визначення додаткових переваг від розширення виробництва, таких як синергетичні ефекти, які можуть призвести до отримання додаткових доходів від поєднання різних видів діяльності на одному підприємстві [115].

Склад оборотних та необоротних активів сільськогосподарських підприємств, який відповідав би поточним умовам діяльності, формується з урахуванням можливостей переходу до індустріальної бази, а також впровадження нових технологій та організаційних інновацій. Цей склад також впливає ростом та стратегічним значенням сільськогосподарського сектора для країни, зростанням великомасштабного виробництва, постійними змінами в агропромисловому комплексі та інфляційними процесами, а також включенням економіки України до світового співтовариства визначається актуальність розв'язання проблеми співвідношення оборотних та необоротних активів для галузі сільського господарства [107].

Глибоке розуміння того, які конкретні параметри діяльності насправді визначають вартість ресурсів, відіграє ключову роль у керуванні вартістю ресурсів. Необхідно встановити взаємозв'язок різних факторів та визначити, який з них має найбільший вплив на ці ресурси, а потім покласти відповідальність за цей параметр на конкретних осіб, що беруть участь у досягненні цілей агропідприємства.

Фактори, які впливають на вартість ресурсів, можна умовно поділити на дві групи:

- Зовнішні фактори, що виникають незалежно від бажання агропідприємства, проте це не означає, що наслідки цих подій неможливо було передбачити та вжити заходів для мінімізації їхнього негативного впливу.
- Внутрішні фактори, пов'язані з діями менеджменту та специфікою самого сільськогосподарського підприємства [7].

Хорунжий М.Й. підкреслює, що зростаючі процеси капіталізації у сільському секторі потребують створення відповідних організаційно-економічних умов. За його словами, складові європейської моделі сільського господарства, такі як диверсифікація та посилення багатофункціональності галузі, збереження просторових параметрів та зменшення регіональної диверсифікації доходів, підтримка життєздатності аграрних підприємств і зміцнення зв'язку сільського господарства з розвитком територій, мають

надзвичайну важливість для України. Тому він підкреслює необхідність спрямування процесів капіталізації сільського господарства саме у цьому напрямку, щоб вони відповідали вимогам цієї моделі [125, с. 56].

При розгляді фінансових аспектів реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств, на нашу думку, важливим аспектом вплив фінансових інструментів на податкову політику підприємства, оскільки оптимізація податкових зобов'язань і виважене фінансове планування дозволяють забезпечити стабільність в умовах невизначеності ринкового середовища та зробити стратегію диверсифікації більш ефективною з точки зору оподаткування. При обґрунтуванні вибору моделі податкової політики необхідно враховувати зміни податкових факторів, що дозволить ефективно управляти витратами та збільшити загальний прибуток від діяльності.

Отже, диверсифікація є ключовою стратегією забезпечення стійкості та сталого розвитку аграрних підприємств, а фінансові аспекти реалізації її стратегії забезпечують ефективність і конкурентоспроможність сільськогосподарського сектора. Одним із ключових аспектів фінансової диверсифікації є розширення асортименту сільськогосподарської продукції, однак аграрні підприємства повинні розширяти не тільки основні види виробництва, але й вивчати можливості впровадження нових високодохідних напрямів діяльності. Це дозволяє зменшити ризики фінансових втрат через не прогнозовані зміни цін на ринку аграрної продукції.

На рис. 3.7. представлена загальна схема реалізації стратегії диверсифікації для аграрних підприємств.

Додатковою стратегією фінансового забезпечення диверсифікації є інвестиції на впровадження технологій для підвищення ефективності виробництва. Використання сучасних агротехнічних рішень, таких як автоматизовані системи поливу, дрони для моніторингу стану полів та інші інноваційні технології, сприяє збільшенню врожайності й зменшенню витрат. Все це не тільки автоматизує виробництво, а й забезпечує економію коштів, які можна використовувати на розвиток інших напрямів діяльності.



Рис. 3.7. Загальна схема реалізації стратегії диверсифікації для аграрних підприємств\*

\*Власна розробка автора.

Інший фінансовий аспект пов'язаний із входженням аграрних підприємств на різні ринки збуту, що дозволяє зменшити залежність від конкретного регіонального ринку та створити можливості для збуту продукції, тому важливо розробляти ефективні маркетингові стратегії та адаптувати продукцію до потреб різних ринків.

Для успішної диверсифікації також необхідно враховувати можливість надання додаткових послуг: наприклад, розвиток агротуризму, проведення тренінгів або семінарів для фермерів, організація екологічно чистого виробництва.

Загалом, фінансові аспекти успішної реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств і зростання виробництва продукції вимагають систематичного та комплексного підходу, а саме послідовне проведення аналізу, розробки бізнес-плану, вибору фінансування, контролю фінансової діяльності та управління ризиками.

Правильно розроблені та реалізовані фінансові стратегії забезпечують аграрним підприємствам стабільний фінансовий стан і відкривають нові можливості для розвитку та ефективності.

### Висновки до розділу 3

Комплекс маркетингу стратегії диверсифікації включає специфічні елементи та інструменти, які спрямовані на досягнення мети та вирішення маркетингових завдань. Узагальнено фактори формування асортиментної політики аграрних підприємств, що враховує особливості виробничого процесу агропромислового комплексу. Визначено, що крім матеріальних, трудових, фінансових і нематеріальних ресурсів відносять біологічні та земельні ресурси. Ринкові чинники, організаційно-управлінські аспекти, а також взаємодія із змінами відіграють важливу роль у формуванні асортиментної політики. Розширення переліку цих чинників та додавання інноваційно-технологічних можливостей представлені автором для збагачення асортиментної політики аграрних підприємств. Використання високопродуктивних сортів рослин і гібридів тварин, екологічно чистих методів вирощування, застосування новітньої техніки та обладнання, генетично модифікованих організмів, інформаційних технологій та інших інновацій сприяє підвищенню продуктивності та ефективного використання ресурсів.

Аналіз цін на сільськогосподарську продукцію за останні роки показує їхню нестабільність, що зумовлено різноманітними факторами, такими як витрати виробництва, попит і пропозиція, інфляція, конкуренція та інші. Автор наголошує на важливості розробки ефективної політики ціноутворення для досягнення максимальної ефективності використання стратегії диверсифікації та досягнення оптимального рівня рентабельності в умовах конкурентного ринку.

Розглянуто необхідність реформування системи збуту, зокрема звертається увага на велику частку продажів через посередників, що може обмежувати економіку та можливості отримання високих цін за продукцію. Також зазначається, що відсутність оптових продовольчих ринків сприяє монопольному становищу великих переробних підприємств., тому автор рекомендує розглядати можливість реалізації продукції на оптових продовольчих ринках регіону для підвищення ефективності просування виробленої продукції. Також відзначається низьке використання потенціалу

Інтернету для реалізації продукції через недостатнє розуміння керівниками аграрних підприємств переваг віртуального простору. Застосування цифрових каналів просування дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та досягати бажаних результатів. Використання SEO, контекстної реклами, соціальних мереж, email-маркетингу та інших інструментів інтернет-маркетингу сприяє збільшенню впізнаваності бренду, залученню цільової аудиторії та підвищенню конверсії. Комбінування цих стратегій важливе для досягнення успіху стратегії диверсифікації.

Стратегічний рівень управління аграрними підприємствами ґрунтується на координації бізнес-процесів в розширеній зоні міжфірмових відносин з огляду на трансформацію конкурентної взаємодії і перенесення центру ваги в сферу конкуренції ланцюгів постачання. Актуалізується концепція SCM (управління ланцюгами постачань) як теорія і практика взаємодії всіх підприємств - елементів створення доданої вартості з метою проробки спільної стратегії в рамках формування цінності для кінцевого споживача. Концепти управління ланцюгами постачань забезпечують досягнення клієнтоорієнтованості бізнес-процесів, а також створюють потенціал розвитку за рахунок обміну знаннями між бізнес-партнерами. Сучасний розвиток інформаційних технологій дозволяє реалізувати зазначені потенції за рахунок діджиталізації процесів координації взаємодії між партнерами, оперативної обробки великих масивів даних, забезпечення комунікації в режимі реального часу. Прогресивним інструментом моніторингу переміщення товарів від першого ресурсного рівня до кінцевого споживача, проведення фінансових операцій, ідентифікації користувачів є технологія Blockchain, яка представляє собою протокол обміну інформацією (валютою) по інтернету без участі посередників, який зберігає інформацію про всі транзакції учасників системи у вигляді «ланцюжка блоків».

Інтеграція процесного підходу (в рамках проектування бізнес-процесів аграрних підприємств як фокусного елементу) з концепцією управління ланцюгами доданої вартості зумовила виділення сегментів «попередніх видів діяльності» та «послідуючих видів діяльності». Попередні види діяльності в



структурі ланцюга постачань аграрного підприємства забезпечують «вхід», тобто є постачальниками ресурсів; послідувачі види діяльності є споживачами продукції аграрного виробництва, для них результат діяльності сільськогосподарського підприємства («вихід») формує ресурси для продовження процесу формування доданої вартості на шляху до кінцевого споживача. Аналіз особливостей розвитку аграрного сектору в Україні сформували залежність від зовнішнього ринку (імпортозалежність в забезпеченні виробництва ресурсами, експортозалежність в процесах реалізації продукції). Відкрита агресія росії значно ускладнила досягнення стійкості розвитку аграрних підприємств, зокрема через руйнування усталених ланцюгів постачання.

Подолання актуальних проблем функціонування логістичних ланцюгів постачань в аграрному секторі економіки України потребує реалізації таких заходів, як: реінжиніринг системи експортної інфраструктури ( створення стійкої до зовнішніх викликів диверсифікованої системи логістики); диверсифікація діяльності аграрних підприємств в рамках оптимізації моделі реалізації бізнес-процесів шляхом доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідувачими видами діяльності в рамках інтегрованих агроструктур з метою скорочення впливу зовнішнього середовища (на практиці представлена стратегія реалізується шляхом вертикальної інтеграції «знизу – вгору»). Вертикально інтегровані формування в аграрному бізнесі демонструють найкращі перспективні у досягненні наступних цілей: оптимізація бізнес-процесів; пом'якшення залежності від зовнішніх ринків; зниження сукупних витрат за рахунок охоплення логістичних процесів; оптимізація асортименту готової продукції шляхом подовження ланцюгів доданої вартості; формування та раціональне використання інвестиційних коштів з огляду на втрати в результаті воєнних дій.

Основним призначенням стратегії диверсифікації є створення конкурентоспроможного бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Успішно реалізована диверсифікація може відкрити нові ринки, забезпечити додаткові джерела прибутку та збільшити загальну вартість підприємства. Для реалізації стратегії диверсифікації агропідприємства можуть

використовувати власні фінансові ресурси, залучати кредити або інвестиції, а також скористатися державною підтримкою сільського господарства: субсидії, гранти, пільгові кредити тощо. Важливо лише розробити оптимальні стратегії фінансування з метою забезпечення сталого розвитку.

Отже, на основі вивчення фінансових аспектів реалізації стратегії диверсифікації аграрних підприємств можна зробити наступні висновки щодо забезпечення стратегічного управління:

1. Зменшення фінансового ризику. Диверсифікація дозволяє аграрним підприємствам розподіляти свої інвестиції між іншими галузями, що зменшує фінансовий ризик, оскільки у випадку негативних тенденцій в одній галузі, прибуток, отриманий в інших галузях, допоможе забезпечити загальну фінансову стійкість підприємства.

2. Підвищення прибутковості. Диверсифікація може підвищити прибутковість аграрного підприємства за рахунок різного рівня прибутковості окремих галузей.

3. Ефективне використання ресурсів. Реалізація стратегії диверсифікації дозволяє аграрним підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси, такі як земля, праця та капітал. Все це призводить до оптимізації виробничих процесів і підвищення загальної продуктивності.

4. Фінансове планування. Для успішної реалізації стратегії диверсифікації підприємствам слід аналізувати напрямки інвестування, прогнозувати доходи та витрати за кожним напрямком діяльності, а також зменшувати можливий вплив ризиків, тому важливо мати детальний фінансовий план.

5. Гнучкість і адаптивність. Аграрні підприємства повинні бути готові адаптуватися до змін у попиті, цінах на продукцію та інших економічних чинниках.

## ВИСНОВКИ

Ефективне стратегічне управління аграрними підприємствами є основою успішного їх функціонування на ринку, а однією з головних складових – формування чіткої стратегії з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Впровадження системи моніторингу та оцінки результатів діяльності, а також ефективне внутрішнє управління ресурсами, персоналом і фінансами, дозволяє вчасно коригувати стратегію. Використання сучасних агротехнологій, зокрема, інноваційних технологій, вдосконалення виробничих процесів, позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємств, крім того, дотримання екологічних стандартів, комунікація та взаємодія з зацікавленими сторонами, включаючи фермерів, постачальників і споживачів, є ключовими елементами стратегічного управління в побудові успішного аграрного підприємства.

Диверсифікація аграрних підприємств виступає визначальною складовою реалізації глобальної стратегії формування та реалізації концептуальних основ сталого економічного розвитку. На основі аналізу дотичних категорій «циркулярна економіка» та «біоекономіка» визначено, що найбільш відповідним до особливостей реалізації виробничих процесів в аграрному секторі є вектор розвитку парадигми біоекономіки з метою надання імпульсу створення синергетичного ефекту для національної економіки в рамках таких складових, як: економічна (підвищення рентабельності виробництва; покращення якості продукції; розширення асортименту продукції, виготовленої з застосуванням біотехнологій); соціальна (розширення багатоманіття в економіці сільського господарства; розвиток сільських територій; покращення якості життя населення); екологічна (зменшення забруднення довкілля, створення палива і матеріалів із біологічної сировини). Розвиток біоенергетики як одного із напрямків диверсифікації діяльності аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах викликів воєнного часу. Він розглядається нами в якості системного рішення проблем боротьби зі змінами клімату, скорочення викидів вуглецю, формування передумов набуття Україною енергетичної незалежності, пом'якшення соціальної напруги у суспільстві.

Авторське бачення поняття диверсифікація представлено у наступному вигляді – це вид корпоративної або конкурентної стратегії діяльності підприємства, яка передбачає виробництво принципово нових продуктів або оновлених, на існуючих або нових ринках, в існуючих або нових галузях діяльності – стратегічних зонах господарювання для досягнення базових цілей розвитку підприємства, перерозподілу ризиків в напрямку їх зниження, дифузію успішних практик ведення бізнесу на нові перспективні «економічні горизонти», які відрізняються більш високим потенціалом у порівнянні з існуючими, оптимізацію поділу праці в напрямку його поглиблення та підвищення ефективності використання ресурсів.

Всебічна та системна оцінка ключових трендів розвитку диверсифікаційних процесів і сільському господарстві дозволила визначити наявність складних тенденцій скорочення напрямів та рівня диверсифікованого агровиробництва. Як показали результати дослідження, традиційні моделі розвитку, які у більшості домінують у малому та середньому агробізнесі, вже не спроможні забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та сталість агровиробників. Для подолання цих негативних тенденцій у роботі було запропоновано сукупність критеріїв диверсифікації аграрного бізнесу у контексті ESG-практики на засадах соціо-екологічних та управлінських цінностей довгострокового характеру. Запропоновані критерії можуть бути використані для оцінки стратегічної стійкості та етичного впливу агрокомпаній на результати диверсифікації господарської діяльності.

За результатами дослідження визначено, що подальша диверсифікація господарської діяльності аграрних формувань має реалізуватись у контексті стабільної підтримки довгострокових цінностей сталого розвитку сільського господарства і сільських територій. З метою активізації трансформаційного переходу до більш сталих агробізнес моделей дістали подальшого розвитку методичні аспекти формування системи ESG-факторів стратегічного управління диверсифікацією діяльності аграрних бізнес-суб'єктів у розрізі трьох груп: соціальних, управлінських, екологічних. У якості ключових драйверів їх імплементації у практичну площину управління диверсифікаційними процесами було запропоновано до використання

наступні: прозорі ланцюги агровартості, стійкі методи і способи виробництва, інклюзивні інструменти агропродовольчої інтеграції, агроінновації.

З метою повного та сталого забезпечення діяльності агроструктур ресурсним потенціалом, який постає базисом активізації диверсифікаційних процесів розширено методично-практичну площину управління земельними ресурсами агрокомпаній. Для реалізації цінності земельних активів, як головного джерела здобуття стратегічних переваг диверсифікованого агробізнесу, запропонований інструментарій майбутнього управління земельними ресурсами аграрних бізнес-структур на засадах ESG відповідальності. Система управлінських інструментів базується на досягненні синергічного ефекту від поєднання 3-х базових складових «здорових» сільгоспземель: хімічної, фізичної, біологічної. Основним результатом використання запропонованого інструментарію передбачено інтенсифікація процесів диверсифікації господарської діяльності на основі створення стратегічних передумов відродження галузей тваринництва та біорізноманіття сільськогосподарських тварин.

Запропоновано критерії ESG зрілості менеджменту бізнес-суб'єктів агросфери, у розрізі яких доцільно проводити комплексну оцінку додаткових індикаторів, що супроводжують результати процесів диверсифікації господарської діяльності бізнес-суб'єктів аграрного сектору. Запропоновані критерії (соціальна відповідальність використання ресурсів, критерії результативності та бізнес-етичності агроменеджменту) дозволяють визначити потенціал і сукупний ефект поглиблення диверсифікації за умов пріоритету довгострокових цінностей сталого розвитку сільських територій.

Інструменти маркетингу стратегії диверсифікації в аграрному секторі вимагає уважного врахування специфіки виробництва, ресурсів, ринкових чинників та організаційно-управлінських аспектів. Обґрунтована важливість розширення асортиментної політики через впровадження інновацій, таких як високопродуктивні сорти рослин, генетично модифіковані організми та інші технологічні рішення для підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів, а також надані етапи формування асортиментної політики стратегії диверсифікації аграрного підприємства. Запропоновано впровадження реформ у системі збуту, зосереджуючись на зменшенні впливу

посередників та активному використанні оптових продовольчих ринків для забезпечення високих цін на продукцію та приділенню особливої уваги ролі Інтернет-маркетингу та цифрових каналів просування: використання SEO, контекстної реклами, соціальних мереж та інших інструментів, що сприяє збільшенню впізнаваності бренду, залученню цільової аудиторії та підвищенню конверсії, що є ключовим для успішного впровадження стратегії диверсифікації.

Застосування концепції управління ланцюгами постачань в контексті визначення перспективних напрямків стратегічного розвитку аграрних підприємств дозволило визначити тригери, що формують необхідність реінжинірингу бізнес-процесів. Диверсифікацію діяльності аграрних підприємств шляхом доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідовними видами діяльності в рамках вертикально інтегрованих агроструктур визнано найбільш перспективним напрямком оптимізації моделі реалізації бізнес-процесів. Вертикально інтегровані формування демонструють суттєвий потенціал вирішення нагальних проблем, що стали результатом залежності аграрного сектору від зовнішнього ринку (імпортозалежності в забезпеченні ресурсами, експортозалежності в процесах реалізації продукції), шляхом вдосконалення бізнес-процесів в напрямку охоплення більшого асортименту продукції з акцентом на подовженні ланцюгів доданої вартості.

Диверсифікація є елементом стратегічного управління та складовою стратегії забезпечення та сталого розвитку аграрних підприємств, а фінансовим аспектом реалізації цієї стратегії – ефективність і конкурентоспроможність сільськогосподарського сектора. Диверсифікація джерел фінансування різних напрямків стратегічного розвитку сільськогосподарського виробництва також сприяє підвищенню стійкості підприємств. Одним із аспектів фінансової диверсифікації є розширення асортименту сільськогосподарської продукції – це дозволяє зменшити ризик фінансових втрат через нестабільність цінової політики на ринках аграрної продукції. Додатковою стратегією фінансової диверсифікації є впровадження сучасних технологій та інновацій в агропромисловій сфері з метою підвищення ефективності виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.В., Віленчук О.М., Дема Д.І. Фінансова політика в аграрному секторі економіки: стан та перспективи: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 364 с.
2. Авершин С.В., Печка С.С. Шляхи вдосконалення регіональної політики розвитку кластерів в Україні. *ECONOMIC SCIENCES / «Colloquium-journal»* #21(108), 2021. <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2021-21108-52-56>
3. Багорка М. О., Абрамович І. А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованій маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Випуск 46. С.11-15.
4. Байдала В. В. Біоекономіка в Україні: сучасний стан та перспективи. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(3). С. 2228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_3_4).
5. Байдала В., Бутенко В. Методичні підходи до оцінки потенціалу біоекономіки. *Бізнес-Інформ*. 2015. №4. С. 29-34.
6. Банєва І.О. Основи моніторингу ресурсів розвитку аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 99-101. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/21.pdf>.
7. Березівський П. Аграрна політика в умовах ринкової трансформації економіки агропромислового комплексу: монографія. Львів: Львівський держ. аграр. ун-т, 2006. 560 с.
8. Белко І.С. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2017. Volume 3. Issue 2. С. 46-54. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem\\_2017\\_3\\_2/09.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2017/eujem_2017_3_2/09.pdf).
9. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ ім. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 176-187.

10. Бунтов І.Ю., Теоретичне забезпечення формування складових механізму державної підтримки розвитку біотехнологій в Україні. *Бізнес-Інформ.* 2018. №1. С. 93-98.
11. В 2021 році частка продукції аграрного сектору становила 41% від загального експорту в Україні. Українська аграрна конфедерація. URL: <http://agroconf.org/content/u-2021-roci-chastka-produkciyi-agrarnogo-sektoru-stanovila-41-vid-zagalnogo-eksportu>.
12. Витрати на виробництво продукції за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Вишнеvsька О.М., Костирко А.Г. Фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств: теоретичні і практичні аспекти: монографія. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2017. 268 с. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2560/1/FInansovyy\\_potentsial.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2560/1/FInansovyy_potentsial.pdf).
14. Власова Н.О., Безгінова Л.І., Гросул В.А., Дядюк М.А. та ін. Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари: монографія. Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2012. 376 с.
15. Всесвітній економічний форум назвав основні глобальні ризики. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/01/12/695887/>.
16. Гаврильченко О. Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 4. С. 128-132.
17. Гелетуха Г., Железна Т., Драгнєв С. Можливості скорочення і заміщення споживання природного газу в централізованому тепlopостачанні України. *Теплофізика та теплоенергетика.* 2022. Том 44. №2. С. 64-68. URL: <https://ihe.nas.gov.ua/index.php/journal/article/view/492/416>.
18. Горбатенко В. Римський клуб і організація трансдисциплінарних проєктів з довгострокового прогнозування глобальних проблем. *Політичний менеджмент.* 2012. № 3. С. 52-64.



19. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.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. Горьовий В. П., Сидоренко О. В. SWOT аналіз біржового ринку сільськогосподарської продукції в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 276.
22. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль. 2014. 270 с.
23. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>.
24. Гурова В.О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.
25. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
26. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 50. С. 113-120.
27. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3.
28. Діяльність підприємств. 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
29. Дорофєєв О. В. Управління економічним розвитком суб'єктів аграрного виробництва: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2019. 408 с.

30. Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2016. 219 с.
31. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 18. С. 402-410.
32. Дульська І.В. Чи поїде Україна швидкісним потягом НТП? (маніфест технологічного розвитку країни). *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 1. С. 80-92.
33. Дячкіна А. Експорт сільськогосподарської продукції змінив географію, майже 60% приходить на Європу – УКАБ. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/>.
34. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 14. Частина 1. С. 89-93. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_1\\_2017ua/20.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/20.pdf).
35. Жмурко І. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. *Економічний дискурс міжнародний науковий журнал*. 2017. Випуск 1. М. 42-79.
36. Завадська О., Місюкевич В., Сисоев В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №5. С. 234-241.
37. Закон України «Про альтернативні види палива». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>.
38. Збарський В., Талавиря М., Остапчук А. Диверсифікація економічної діяльності малого та середнього агробізнесу. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2022. № 2(29). С. 140-152.
39. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82.

40. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. Випуск 1. С. 99-107.
41. Ільченко Н., Кочубей Д. Референтні моделі управління ланцюгами поставок підприємств торгівлі. *Товари і ринки*. 2017. № 2. С. 62-71.
42. Ковтуненко Ю. В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління: колективна монографія «Інноваційна 181 економіка: теоретичні та практичні аспекти». Херсон: Грінь Д.С., 2017. 906 с.
43. Козак Ю.Г., Захарченко О.В., Томанек Р., Шолтисек Я. Міжнародний агробізнес: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 306 с.
44. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №2 (64). С. 44-50. <http://repository.vsau.org/getfile.php/6183.pdf>.
45. Колешня Я. О., Холодкова А. Ю. Локалізація додатків як один із напрямів диверсифікації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 118-121.
46. Конеченков А. Сектор відновлювальної енергетики України до, під час та після війни. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.
47. Концепція сільського розвитку до 2030 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a707d9ff-0c4b-4b8b-8d84-3f9a994ee729&title=ProektRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkraini-proSkhvalenniaKontseptsiiSil'skogoRozvitkuDo2030-Roku->
48. 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](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Gromova.pdf).

49. Кузьома В.В. Розвиток аграрного сектору економіки в парадигмі циркулярної моделі господарювання. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2023. 408 с. С. 55-101.
50. Кулик В.А., Марчук В.Є., Гармаш О.М., Захарчук А.П., Градиський Ю.О. Формування глобальних ланцюгів комплексних поставок в системі агрологістики. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів*. 2019. № 16. С. 61-69.
51. Кушнір С. О. аналіз ризиків аграрного сектору України та методів запобігання і протидії. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 248-252.
52. Лагодієнко В. В. Денисюк Т. В., Печка С. С. Теоретичне обґрунтування оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 100-106.
53. Лемішко О. О. Диверсифікація-найважливіший фактор підприємницької діяльності у сільськогосподарських підприємствах Луганської області. *Економіка АПК*. 2001. № 4. С.106-110.
54. Літвак О.А. Біоекономічний підхід у розвитку аграрного сектора економіки: теоретико-методичні та практичні аспекти. Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2015. 88 с.
55. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 7-15.
56. Макарчук О.Г., Савчук В.К. Біоенергетичний потенціал сільськогосподарського виробництва: економічний вимір, прогноз використання: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2011. 177 с.
57. Макєєв О., Джумаєва А. Економічні засади розвитку інтеграції підприємств агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. №1. С. 17-26.
58. Маруняк Є., Лісовський С., Голубцов О., Чехній В., Фаріон Ю., Амосов М. Дослідження впливу концентрації сільськогосподарських земель на довкілля та суспільство в Україні. Київ: 2021. 36 с.

59. Маслак Н. Г. Економічні особливості диверсифікації виробництва підприємств АПК. *Економіка АПК*. 1999. № 12(62). С. 16-20.
60. Мельник О.І. Інтеграційні процеси як складова підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4839>.
61. Міхаліна І. Диверсифікація агровиробництва – необхідна складова управління ризиками. *Вісник Національної Академії державного управління при Президентіві України*. 2006. № 3. С. 101.
62. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6(117). С. 63-66.
63. Мокляк М.В., Хаустова Е.О. Технологія Blockchain в логістичній системі підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 1 (06). С. 66-69.
64. Момонт Т. В. Диверсифікація як альтернативний напрям розвитку діяльності суб'єктів господарювання та об'єкт облікового відображення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. № 3(42). С. 57-63.
65. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 7-10. URL: [http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS\\_2015\\_24\\_7-10.pdf](http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/3670/1/AS_2015_24_7-10.pdf).
66. НБУ. Офіційний сайт. <https://bank.gov.ua/>.
67. 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>. (дата звернення: 10.09.2023).
68. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Economics*. 2021. № 6(58). С. 62-68.

69. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058>.

70. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 58-67.

71. 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](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2019/7.pdf).

72. Онисько С.М., Рубай О.В. Формування оборотних засобів і джерел їх фінансування сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2012. №9. С. 33-36.

73. 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.

74. 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.

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

76. Пархомець М.К. Фінанси агропромислового виробництва: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 404 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2156/1/Parhomec%20111.pdf>.

77. 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/10.36887/2415-8453-2022-2-12>

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

79. Печка С.С. Теоретичні аспекти стратегічної диверсифікації діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 99-104. URL: <http://ujae.org.ua/teoretychni-aspekty-strategichnoyi-dyversyfikatsiyi-diyalnosti-agrarnogo-pidpryyemstva/>.

80. Пивовар А. М. Стратегія диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу. *Економіка та держава*. 2012. № 12. С. 67-70. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2012/18.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2012/18.pdf).

81. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 29-34.

82. Погріщук Б., Мартусенко І. Біоекономічні фактори розвитку АПК регіону. URL: [http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603\\_098\\_PohrishchukBV,MartusenkoIV.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201603/re201603_098_PohrishchukBV,MartusenkoIV.pdf).

83. Польова О.Л. Управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств. *Sciences of europe*. 2017. № 11. С. 58-63.

84. Поперечна О. Лохина-ягода №1 в Україні за площею комерційних насаджень. *Ягідник*. 2020. № 1. С. 19-21.

85. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків: Харківський національний економічний університет, 2004. 20с.

86. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07). С. 135-139. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7\\_2017/26.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/26.pdf).

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

88. Про електронну комерцію: Закон України № 675-VIII від 03.09.2015 р. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19) (дата звернення 01.12.2023).

89. Проблема деградації ґрунтів. Сучасний стан, ризики та способи подолання. URL: <https://superagronom.com/>.

90. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №6. С. 152.

91. Радченко О.Д. Особливості бюджетного фінансування розвитку сільського господарства. Збірник матеріалів Чотирнадцятих річних зборів Всеукр. Конгр. Вчених економістів аграрників, м. Київ, 16-17 жовтня 2012 р. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2013. С. 543-549.

92. Разіна О.В. Методологічні основи стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2011. Спецвипуск 33. Частина 2. С. 232-236.

93. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами 2022: стат. бюлетень. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

94. Рогач С.М. Європейський досвід розвитку аграрного сектору на біоекономічних засадах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4 (15). С. 208-215.

95. Рослинництво. 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

96. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44-49.

97. Самойленко А.А. Теоретичні засади управління ланцюгом поставок та оцінка його ефективності. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj07-02-064>.



98. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин.  
URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>.
99. Свиноус І.В., Сатир Л.М. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 8. С. 66-70.
100. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2(30).  
URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>.
101. Семенов А. Д., Ищенко И.И. Диверсификация производства в условиях перехода предприятий АПК к рынку. *Международный сельскохозяйственный журнал*. 1993. № 4. С.47-48.
102. Сигида Н.О. Управління ланцюгами поставок: еволюція та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2016. № 119. С. 195-205.
103. Сільське господарство в Україні. DLF. URL: <https://dlf.ua/ua/silске-gospodarstvo-v-ukrayini/>.
104. Сільське господарство України. 2022.  
URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
105. Сіменко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2013. 384 с.
106. Смирнова Н.В. Аналіз співвідношення оборотних і необоротних активів сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. 2014. Том 18. № 2. С. 246-252.
107. 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.
108. Стан кредитування АПК у 2023 році.  
URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/finansova-politika/kredituvannya/stan->

kredituvannya-pidpriyemstv-ark/stan-kredituvannya-pidpriyemstv-ark-u-2023-rosi.

109. Стан фінансування АПК. URL: <https://minagro.gov.ua/>.

110. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 25-34.

111. Талавиця М.П., Клименко А.М., Жебка В.В. Розвиток біоекономіки та управління природокористуванням в умовах глобалізації: монографія. Київ, 2012. 339 с.

112. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 25/2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>.

113. Тваринництво. 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

114. Термоса І.О. Диверсифікація як один з аспектів сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 108-112.

115. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління сільськогосподарським підприємством. Запоріжжя: Видавництво держ. інженерної академії. 2006. 194 с.

116. Ткаченко О.П., Дериземля В.В. Управління асортиментною політикою торговельних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Випуск 1(9). Частина 2. С. 218-226.

117. Томілін О.О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. №3 (69). С. 205-211. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f104b1d-4d1f-46be-8b2d-87e754d59c7e/content>.

118. Топ-20 найбільших компаній АПК України. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-20-naybilshih-kompaniy-ark-ukrajini>.

119. Третяк А.М., Третяк В.М., Третяк Н.А. Інституціональне середовище щодо організаційних структур управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 24-30.

120. 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.

121. Філіпішина Л.М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського Державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Випуск 34. С. 172-180. URL: <http://ves.pstu.edu/article/view/129057/124284>.

122. Хейна М. 100 найважливіших даних рекламної статистики за 2022 рік. URL: <https://bannerboo.com/ua/blog/100-nayvazhlivishikh-dannikh-reklamnoi-statistiki-za-2022-rik/#f6-kompanii-otrimuyut-2-za-kozhniy-1-vitracheniy-na-reklamu-v-google-ads> (дата звернення: 20.09.2023).

123. Хитра О. В. Синергетичні аспекти стратегії диверсифікації у глобалізованому економічному середовищі. *Економічні студії*. 2016. № 1(09). С. 104-110.

124. Хорунжий М.Й. Організаційно-економічні трансформації у сільськогосподарському виробництві в процесі його капіталізації. *Економіка АПК* : міжнародний науково-виробничий журнал. 2005. №10. С. 51-57.

125. Центр экологических инициатив Eсоaction, Влияние войны России против Украины на состояние почвы страны: результаты анализа. Eсоaction, Eсоaction, 2023.

126. Цогла О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 5. С. 148-152.

127. Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 80-86.

128. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131.

129. Чукіна І. В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 35. С. 80-85.

130. Чукіна І.В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 35. С. 80-85.  
URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/35\\_2\\_2018/17.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/35_2_2018/17.pdf).

131. Шалева О. І., Серeda І. С. Можливості диверсифікації діяльності роздрібного торговельного підприємства шляхом створення інтернет-магазину. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Випуск 3(109). С. 59-68.

132. Шароян Ф. А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Випуск 16. С. 16-25.

133. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

134. Шимко О. В. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2018. № 2. С. 159-163.

135. Ягідник. Все про вирощування та переробку ягід.  
URL: <http://www.jagodnik.info/lohyna-najbilsh-perspektyvni-sorty-dlya-vyroshhuvannya-v-ukrayini/>.

136. Яких екологічних наслідків зазнала Україна за час війни окрім збитків від підриву Каховської ГЕС. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyni-okrim-zbitkiv-vid-pidrivu-kahovskoyi-ges/>.

137. Якубів В.М., Романюк Н.Д. Аналіз ефективності різних каналів реалізації продукції сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 237-242.

URL: <https://www.renderforest.com/blog/brand-statistics> (дата звернення: 19.09.2023).

139. Access to finance remains insufficient for farmers and agri-food SMEs. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/news/access-finance-remains-insufficient-farmers-and-agri-food-smes-2023-10-12\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/news/access-finance-remains-insufficient-farmers-and-agri-food-smes-2023-10-12_en).

140. Ansoff I. H. Corporate Strategy (Revised edition). New York: Penguin Books. 1987.

141. Arzhevitin S., Stetsenko B., Okhrymenko I., Bilochenko A. Modern problems of bank lending of enterprises of the agricultural complex of Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 4 (39). С. 50-56.

142. Berry C. H. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*. 1971. № 14. P. 371-16.

143. Bilokin O. The main prerequisites of the socio-economic mechanism formation of business activities of the agricultural sector of Ukraine. *Economics, Business, and Social Sciences: Conference proceedings*. Verlag SWGimex GmbH (March 25-26, 2020, Nuremberg, Germany), 2020. P. 149–152.

144. Bioeconomy is a catalyst for agrifood systems transformation to greater sustainability. FAO. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-bioeconomy-agrifood-systems-science-innovation-forum-2023/en>.

145. Business Process Management. BPM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>.

146. Christopher M. Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks. London: Prentice Hall, 2005. 288 с.

147. Day George S. Strategic market analysis and definition: An integrated approach. *Strategic Management Journal*. 1981. Vol. 2. Issue 3. P. 281-299.

148. EAST FRUIT. URL: <https://east-fruit.com/uk/plodoovochevyi-rynok/oglyady-rynku/lokhyna-ukrayiny-detalnyy-analiz-pidsumkiv-sezonu-2023-roku/>.

149. Geletuk ha G., Zheliezna T. Prospects for Bioenergy Development in Ukraine: Roadmap until 2050. *Ecological Engineering & Environmental Technology*. 2021. Vol. 22 (5). P. 73-81. <https://doi.org/10.12912/27197050/139346>.
150. Gort M. *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 1962. 365 p.
151. Hicks J.R. *Value and Capital An Inquiry into some Fundamental Principles of Economic Theory*. Second Edition. Oxford University Press. 1975.
152. Ilchuk M., Nikitchenko S., Sytnyk O., Pavlenko V. Diversification of entrepreneurial activities in the agricultural sector of Ukraine's economy in the post-war period. *ЕКОНОМІКА АПК*. 2023. Випуск 30. № 4. С. 25-35. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025>.
153. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. Pearson Education, 2010, 637 p.
154. Moldavan, L., Pimenowa, O., Wasilewski, M., Wasilewska, N. Sustainable Development of Agriculture of Ukraine in the Context of Climate Change. *Sustainabilit*. 2023. № 15(13). P. 10517. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15131051>.
155. Porter M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 1998.
156. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. 1987. Vol. 65. No. 3. P. 43-59.
157. Thompson Arthur A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases (Strategic Management: Concepts and Cases)*. 12 ed. McGraw-Hill Education, 2001. 356 p.
158. Ukraine has the second largest area globally of land controlled by foreign investors. URL: <https://landmatrix.org/>.
159. Up to 90% of agricultural land is plowed in Ukraine - there is almost no pasture. URL: <https://usba.com.ua/en/90-agricultural-land-plowed-ukraine-there-almost-no-pasture>.

160. Vachon, S. and Klassen, R.D. Extending Green Practices across the Supply Chain. *International Journal of Operations & Production Management*. 2006. № 26. С. 795-821.

161. Vasumathi P., Joe Arun C., Adoption Of Digital Marketing In Agribusiness: A Conceptual Study. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2021 Vol. 25 URL: <https://www.abacademies.org/articles/adoption-of-digital-marketing-in-agribusiness-a-conceptual-study-10799.html>. (дата звернення: 20.09.2023).

162. Ways to Market Your Agricultural Business in Today's Digital Era. URL: <https://www.growthganik.com/blog/ways-to-market-your-agricultural-business-in-todays-digital-era/> (дата звернення: 20.09.2023).

# ДОДАТКИ



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Публікації, що відображають основні наукові результати дисертації*

*Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз*

1. Авершин С.В., Печка С.С. Шляхи вдосконалення регіональної політики розвитку кластерів в Україні. *ECONOMIC SCIENCES / «Colloquium-journal»* #21(108), 2021. <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2021-21108-52-56> (заг. обсяг – 0,5 друк. арк., особистий внесок: досліджено вплив регіональної кластерної політики на розвиток диверсифікації бізнесу - 0,25 друк. арк.). **Включено до міжнародної наукометричної бази Google Scholar, Index Copernicus.**

2. 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> (заг. обсяг – 0,25 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано методичні аспекти оцінки ефективності диверсифікації виробництва - 0,08 друк. арк.). **Включено до міжнародної наукометричної бази Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, розміщено на сайті НБУ ім. В.І. Вернадського**

3. 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> (0,21 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

4. 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> (0,2 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

5. Печка С.С. Концепція управління ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 4. С. 427-433. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-64> (0,21 друк. арк.) **Включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.**

*Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

6. Літвінов Д.О., Печка С.С., Лагодієнко В.В. Реалізація кластерної політики при формуванні стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств регіону. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Четвертої Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., Харків, 8 жовт. 2020 р. / Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Харків, 2020. – С. 524–526. (0,12 друк. арк., особистий внесок: розкрито складові стратегії диверсифікації діяльності підприємств - 0,04 друк. арк.)

7. Лагодієнко В.В., Літвінов Д.О., Печка С.С. Розвиток регіональних кластерних структур, як пріоритет формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств аграрного сектору. III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку» 7 листопада 2020р., м.Лондон (Великобританія) / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Великобританія: ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. С.117-122; <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-3-2020.pdf> (0,08 друк. арк., особистий внесок: розкрито регіональні особливості розвитку кластеризації як фактору диверсифікації - 0,02 друк. арк.)

8. Печка С.С., Літвінов Д.О. Кластерні структури у формуванні стратегії диверсифікації діяльності підприємств аграрного сектору регіону. Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 27–28 листоп. 2020 р. / Ін-т інновац. освіти, Наук.-навч. центр прикладної інформатики НАН України. Київ, 2020. С. 64–66. <https://card->

file.ontu.edu.ua/bitstream/123456789/20984/1/Intehratsiia\_svitovykh\_naukovykh\_protseviv\_Pechka.pdf (0,09 друк. арк., особистий внесок: обґрунтовано вплив кластеризації на активізацію процесів диверсифікації - 0,05 друк. арк.)

9. Шаповалова І.О., Печка С.С., Літвінов Д.О. *Кластеризація при формуванні регіональної стратегії диверсифікації аграрного сектору економіки*. IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки та інформаційних технологій». м. Одеса, 28-29 травня 2021 р., С.64-67. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18991/9/ModTrSc-Odesa-May2021\\_P062-064.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18991/9/ModTrSc-Odesa-May2021_P062-064.pdf) (0,06 друк. арк., особистий внесок: розкрито особливості стратегії диверсифікації бізнесу в аграрному секторі - 0,02 друк. арк.)

10. Печка С.С. *Суть і необхідність диверсифікації виробництва аграрного підприємства*. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної Інтернет - конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» (м. Херсон - м. Хмельницький, 16 - 17 листопада 2022р.) / ред. кол. Сідельникова Л.П. та ін. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2022, С.253-255 (0,08 друк. арк.).

11. Печка С.С. *Теоретико-методичні особливості оцінювання ефективності диверсифікації виробництва аграрних підприємств*. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття». 19-20 жовтня 2022 року. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2022. С.301-304 (0,13 друк. арк.).

12. Печка С.С. *Необхідність формування стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств*. Збірник тез доповідей 83 наукової конференції викладачів ОНТУ. 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. С.405-407 (0,08 друк. арк.).

13. Печка С.С. *Обґрунтування вибору стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств*. Збірник тез доповідей факультетської науково-практичної конференції докторантів, аспірантів, молодих вчених і

студентів «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти». 24 листопада 2023 р м. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023. С. 66-68 (0,08 друк. арк.).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та розробки дисертації було оприлюднено на конференціях різного рівня. Зокрема на науково-практичних конференціях: IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» 8 жовтня 2020р. м. Харків; III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку» 7 листопада 2020р., м. Лондон (Великобританія); IV Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу» 27–28 листопада 2020р. м. Київ; IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні світові тенденції розвитку науки та інформаційних технологій». 28-29 травня 2021р. м. Одеса; II Міжнародна науково-практична інтернет - конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції» 16 - 17 листопада 2022р. м. Херсон - м. Хмельницький; X Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 19-20 жовтня 2022 року. м. Одеса; 83 наукова конференція викладачів ОНУ. 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса; Факультетська науково-практична конференція докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти» 24 листопада 2023 р м. Харків.



ВІКТОРІЯ

ПРИВАТНО-ОРЕНДНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІКТОРІЯ»

Україна, 55611, с. Станційне, вул. Визволителів, 1, Новобузька міська громада, Баштанський район Миколаївська обл., тел +380914810156,+380970915656, ЄДРПОУ 30899766, свідоцтво 200067674, п/н 308997614243  
[info@wiktoriia.com](mailto:info@wiktoriia.com)

22.11.2022 № 83

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Печки Сергія Сергійовича  
на тему «Стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств»

Видана Печці Сергію Сергійовичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств, виконаної на статистичних матеріалах, у тому числі ПОП «Вікторія», розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності ПОП «Вікторія» в частині стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Зокрема розвинено аналіз особливостей фінансових аспектів реалізації стратегії диверсифікації в аграрних підприємствах на основі, встановлення зв'язків між рівнем диверсифікації та результатами діяльності підприємства на основі інтегрованого підходу в управлінні фінансовими ризиками, пов'язаними зі стратегією диверсифікації.

Директор



Віктор ЛАГОДІЄНКО

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВВ АГРОГРУП»**

Україна, 55611, с. Благодарівка, вул. Центральна, 1. Миколаївський район Миколаївська обл.,  
тел +380959173522,

18.10.2023 № 17

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Печки Сергія Сергійовича  
на тему «Стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств»

Видана Печкі Сергію Сергійовичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств, виконаної на статистичних матеріалах, у тому числі ТОВ «ВВ «Агрогруп», розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності ТОВ «ВВ «Агрогруп» в частині стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Зокрема розвинено методичні аспекти формування системи ESG-факторів диверсифікації діяльності аграрних бізнес-суб'єктів (соціальних, управлінських, екологічних) у стратегічному агроменеджменті, яка являє собою трансформаційний перехід до бізнес-моделей сталого розвитку. До ключових драйверів реалізації ESG-факторів диверсифікації господарської діяльності віднесено: створення прозорих ланцюгів агровартості та зростання довгострокової цінності сільськогосподарської продукції, сталі практики і технології аграрного виробництва, зміцнення внутрішнього- та міжгалузевого співробітництва та пошук інклюзивних способів агропродовольчої інтеграції, агроінновації.

Директор



Вадим ОСТРІКОВ



УКРАЇНА

**ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ  
МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ**54030, м. Миколаїв-30, вул. Спаська, 1, телефон 37-78-02, факс 37-78-40, E-mail:  
reform@mykolayiv-oda.gov.ua

---

*28.05.2021 № 426/1/04.01-23/11*

На \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Печки Сергія Сергійовича**  
на тему: «Стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств»

Видана Печкі Сергію Сергійовичу, здобувачці наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств, виконаної на статистичних матеріалах, у тому числі Миколаївщини, розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності Департаменту агропромислового розвитку Миколаївської обласної державної адміністрації в частині диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Зокрема:

– удосконалено ключове значення диверсифікації діяльності аграрних підприємств як імпульсної складової реінжинірингу бізнес-процесів в конкурентному середовищі, де суб'єктами взаємодії виступають не агреговані підприємства, а ланцюги постачаць, що зумовлює актуалізацію інтеграційних тенденцій в аграрному секторі на шляху зменшення економічних ризиків,



спричинених залежністю від зовнішніх ринків, на основі стратегії доповнення ланцюга створення доданої вартості попередніми та послідуочими видами діяльності в рамках вертикально інтегрованих агроструктур;

- удосконалено підходи до ідентифікації вектору набуття сталості в аграрному секторі економіки з визначенням некомпонованих елементів стратегічного порядку, що включають системні рішення в напрямку диверсифікації діяльності аграрних підприємств в парадигмальних рамках біоекономіки, імплементація яких здатна створити синергетичний ефект комплексного розвитку національної економіки з отриманням позитивного впливу в економічній (підвищення ефективності діяльності), соціальній (зростання попиту на ринку праці, розвиток сільських територій, підвищення якості життя населення), екологічній (зниження антропогенного впливу на навколишнє середовище) сферах в сукупності з покращенням показників національної безпеки, зокрема, через зменшення енергетичної залежності.

Директор департаменту  
агропромислового розвитку  
Миколаївської ОДА



О.В. Піскун



МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ  
**ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА  
РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

вул.Адміральська, 20, м.Миколаїв, 54001, тел./факс: (0512) 37-20-37,  
тел. 37-43-97 e-mail: depeconom@mk.gov.ua

Довідка  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Печки Сергія Сергійовича  
на тему: «Стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств»

Видана Печці Сергію Сергійовичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». в тому, що матеріали дисертації в частині обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств, виконано з використанням матеріалів департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийнятні для практичного використання в діяльності департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної державної адміністрації в частині диверсифікації діяльності аграрних підприємств. Зокрема:

– запропоновано критерії диверсифікації аграрного бізнесу в контексті ESG-практики на засадах соціо-екологічних та управлінських цінностей довгострокового характеру. Критерії можуть бути використані для оцінки стратегічної стійкості та етичного впливу агрокомпаній з метою створення більш сталого та справедливого майбутнього

– розвинено інструментарій управління земельними ресурсами аграрних бізнес-структур на засадах ESG відповідальності, що ґрунтується на цінностях і пріоритетах сталого розвитку сільського господарства і сільських територій та має системний підхід до імплементації у практичну діяльність. Основні інструменти включають технологічні, організаційні та управлінські заходи, кінцевим результатом яких є органічне поєднання 3-х базових складових «здорових» сільгоспземель: хімічної, фізичної та біологічної компоненти.

Директор департаменту

Тетяна ШУЛІЧЕНКО



ДОКУМЕНТ СЕД АСКОД

Сертифікат  
2B6C7DF9A3891DA10400000226A00E2CAF501  
Підписувач ШУЛІЧЕНКО ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА  
Дійсний з 10.01.2022 19:38:38 по 10.01.2023 19:38:38

Миколаївська обласна державна адміністрація



№ 104/1-01.01.22 від 12.01.2022



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул.Канатна, 112, м.Одеса, 65039, тел. +38 (048) 725-32-84 факс: +38 (048) 722-80-42  
<https://www.ontu.edu.ua> e-mail: [info@ontu.edu.ua](mailto:info@ontu.edu.ua) ЄДРПОУ 02071062

14.11.2023 № 789/01-150

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

про прийняття до впровадження  
результатів наукової роботи Печки С.С.

Результати наукових досліджень Печки Сергія Сергійовича щодо питань стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств використовуються в освітньому процесі Одеського національного технологічного університету при викладанні дисциплін «Економіка підприємництва» «Діагностика внутрішнього стану підприємства» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та «Креативне управління розвитком підприємництва та торгівлі» третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Ректор

Лариса ІВАНЧЕНКОВА

Вик. Басюркіна Н.Й.

Тел.: +0987269600