

*С. О. Нікітченко,
к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1940-4788>
Н. В. Желавська,
старший викладач кафедри економіки і менеджменту,
Університет економіки і підприємництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5305-2460>
Г. О. Антонюк,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-7008>
О. О. Ситник,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5903-8466>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.162

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

*S. Nikitchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Exchange Activities,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
N. Zhelavska,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Management,
University of Economics and Entrepreneurship
G. Antoniuk,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University
O. Sytnyk,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

DIVERSIFICATION OF PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL ECONOMY: MANAGERIAL ASPECT

У статті розкрито управлінські підходи до диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Визначено, що сучасний аграрний сектор України функціонує в умовах високої нестабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних стратегій адаптації, серед яких диверсифікація є ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності господарств. Систематизовано основні форми та напрями диверсифікації, які застосовуються в аграрному виробництві, включаючи міжгалузеву, внутрішньогалузеву, технологічну, продуктову та ринкову диверсифікацію. З'ясовано, що управлінські рішення щодо диверсифікації повинні ґрунтуватися на аналізі ресурсного потенціалу підприємства, оцінці ризиків, прогнозуванні попиту та тенденцій ринку.

Підкреслено значення стратегічного планування як базису диверсифікаційного розвитку, яке передбачає формування адаптивної управлінської моделі з урахуванням специфіки трансформаційних процесів в економіці. Виявлено, що ефективна диверсифікація вимагає інтеграції інноваційних підходів до управління, цифровізації виробничих процесів та розвитку людського капіталу.

У результаті дослідження розроблено рекомендації щодо удосконалення управління процесами диверсифікації на рівні підприємств, включаючи розробку системи моніторингу ефективності впроваджених змін, підвищення гнучкості організаційної структури, удосконалення внутрішнього контролю, оптимізацію логістичних рішень та налагодження партнерських зв'язків з іншими суб'єктами агробізнесу.

The article discloses managerial approaches to diversification of production and economic activities of agricultural enterprises in the conditions of a transformational economy. It is determined that the modern agrarian sector of Ukraine operates in conditions of high instability, which necessitates the search for effective adaptation strategies, among which diversification is a key tool for ensuring the sustainability and competitiveness of farms. The main forms and directions of diversification used in agricultural production are systematised, including intersectoral, intra-sectoral, technological, product and market diversification. It is found that managerial decisions on diversification should be based on an analysis of the resource potential of the enterprise, risk assessment, forecasting of demand and market trends.

The importance of strategic planning as a basis for diversification development, which involves the formation of an adaptive management model, taking into account the specifics of transformation processes in the economy, is emphasised. It has been found that effective diversification requires the integration of innovative approaches to management, digitalisation of production processes and human capital development. A conceptual model of diversification management is proposed, which provides for the gradual introduction of new areas of activity, taking into account the capabilities of an agricultural enterprise and the characteristics of the external environment.

The analysis shows that diversification is not only a response to crisis phenomena, but also a growth tool that provides a broader resource base, reduces dependence on individual crops or markets, and increases resilience to economic, climate and social challenges. It is substantiated that in a transformational economy, the role of management decisions is increasing, since it is the ability of enterprise managers to make sound strategic decisions on the structure of production that is the key to their long-term efficiency.

As a result of the study, recommendations have been developed to improve the management of diversification processes at the enterprise level, including the development of a system for monitoring the effectiveness of the implemented changes, increasing the flexibility of the organisational structure, improving internal control, optimising logistics solutions and establishing partnerships with other agribusinesses. The report also emphasises the need to improve state support for innovative diversification, in particular through tax incentives, preferential lending and advisory assistance for small and medium-sized enterprises.

Thus, diversification in the agricultural sector is viewed not only as a means of survival, but also as a strategic direction of enterprise development, which allows to adapt to transformational changes in the economy, increase economic efficiency and ensure the stability of agricultural production.

Ключові слова: диверсифікація, аграрні підприємства, трансформаційна економіка, управління, стратегія, ризики, інновації, стійкість, адаптація, ресурсний потенціал.

Key words: diversification, agricultural enterprises, transformational economy, management, strategy, risks, innovations, sustainability, adaptation, resource potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна трансформаційна економіка, яка формується під впливом воєнних дій, глобальних криз та структурної перебудови ринкових механізмів, висуває нові

вимоги до управління аграрним сектором. Глибокі інституційні зміни, нестабільність фінансових ринків, зниження інвестиційної привабливості сільського господарства та загрози продовольчій безпеці зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до організації аграрного виробництва. У таких умовах диверсифікація виробничо-господарської діяльності стає ключовим

інструментом забезпечення адаптивності, стійкості та розвитку сільськогосподарських підприємств.

Диверсифікація дозволяє підприємствам зменшувати залежність від монопрофільного виробництва, підвищувати конкурентоспроможність, краще використовувати наявні ресурси, освоювати нові ринки та підвищувати рівень доходів. Водночас вона потребує ефективного управлінського супроводу, стратегічного бачення та наявності інституційних і фінансових передумов. Сільськогосподарські підприємства мають діяти в умовах високої турбулентності, що зумовлює потребу в гнучких управлінських підходах, інноваційних рішеннях та формуванні багатовекторної виробничої структури.

Здатність аграрних суб'єктів господарювання ефективно реалізовувати стратегії диверсифікації є важливим чинником їх довгострокової життєздатності. У цьому контексті зростає роль аналітичного, фінансового та технологічного забезпечення процесів управління диверсифікацією, а також потреба в розробці адаптованих моделей управлінських рішень, що відповідають викликам трансформаційного періоду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки питання диверсифікації аграрного виробництва набуває все більшої уваги в науковому дискурсі. Зокрема, у працях Д. Шкарлета, О. Кириленка аналізуються стратегічні підходи до формування диверсифікованої моделі господарювання в умовах нестабільного ринкового середовища. Автори акцентують увагу на необхідності поєднання класичних інструментів стратегічного планування із сучасними цифровими рішеннями.

У роботах В. Андрушкевича та Т. Забашти підкреслюється важливість адаптації підприємств до змін через впровадження нових напрямів господарювання, зокрема агротуризму, вирощування нішевих культур, енергетичних технологій.

Публікації міжнародних дослідників, зокрема А. Bowman, J. M. Alston, A. Smith, розглядають диверсифікацію як відповідь на виклики кліматичних змін і глобальної нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати управлінські засади диверсифікації виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційної економіки, визначити основні чинники впливу та інструменти реалізації ефективної диверсифікаційної стратегії з урахуванням ризиків і можливостей сучасного аграрного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Диверсифікація в аграрному секторі розглядається як процес розширення видів діяльності підприємства з метою підвищення його економічної ефективності, зменшення залежності від одного продукту чи ринку та забезпечення довгострокової стійкості. Теоретичними основами диверсифікації є концепції багатогалузевого розвитку, портфельного управління та адаптивного менеджменту.

Багатогалузевий розвиток передбачає створення в межах одного підприємства кількох взаємопов'язаних або незалежних напрямів діяльності, які дозволяють збалансувати виробниче навантаження, уникнути сезонних коливань та стабілізувати доходи [1]. Теорія портфельного управління, у свою чергу, пропонує розглядати виробничі напрями як інвестиційні активи, що потребують оцінки ефективності, ризиків та взаємодії між собою. Адаптивний менеджмент орієнтований на гнучкість, експериментування та швидке коригування управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах трансформаційної економіки ці підходи набувають нового значення, адже підприємства вимушені оперативно змінювати напрямки виробництва, освоювати нові ніші, впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до зростаючих вимог продовольчої безпеки. Додатково, концепція сталого розвитку, яка також інтегрується у стратегічне управління диверсифікацією, акцентує увагу на екологічній, соціальній та економічній складовій діяльності підприємства [2].

Таким чином, сучасне теоретичне підґрунтя диверсифікації аграрної діяльності формується на стику класичних економічних теорій, управлінських моделей та концепцій сталого розвитку, що в сукупності забезпечують ефективність стратегій диверсифікації в умовах нестабільності та ризиків. Основними детермінантами диверсифікації аграрного підприємства є:

- зовнішні ризики: кліматичні зміни, воєнні дії, волатильність ринків;
- економічні фактори: зниження платоспроможності населення, доступ до фінансування;
- інституційні умови: державна підтримка, податкові стимули, наявність інфраструктури;
- внутрішні ресурси: кадровий потенціал, рівень механізації, інноваційна спроможність.

Рівень диверсифікації залежить від поєднання вищезазначених чинників і здатності підприємства управляти ними в умовах змінного середовища. Ефективне управління диверсифікацією передбачає не лише стратегічне планування напрямів розвитку, а й гнучке реагування на зовнішні виклики, адаптацію виробничої структури та оптимальне використання ресурсів [3]. У цьому контексті доцільно розглянути ключові підходи й інструменти управління диверсифікацією в аграрному секторі.

Управління диверсифікацією передбачає використання таких стратегічних інструментів:

1. SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін підприємства і зовнішніх можливостей;
2. планування диверсифікаційних проектів із визначенням нових видів діяльності (переробка, агротуризм, енергетика);
3. матричні моделі (BCG, Ансоффа) для вибору оптимальної структури диверсифікації;
4. фінансове моделювання та оцінка окупності нових напрямків;
5. цифрове управління — застосування ERP-систем, платформ моніторингу, GPS/ГІС у плануванні та контролі диверсифікованої діяльності.

Доповненням до вищезазначених інструментів є впровадження системи управління ризиками, яка дозволяє ідентифікувати та нейтралізувати потенційні загрози, що виникають у процесі реалізації нових напрямів

діяльності. Для цього використовуються методи сценарного аналізу, картування ризиків, формування резервів та страхових механізмів.

Також важливо забезпечити ефективну комунікацію між рівнями управління підприємством, що дозволяє своєчасно реагувати на відгуки ринку та внутрішні зміни [4]. Успішна реалізація диверсифікаційної стратегії потребує створення спеціалізованих структурних підрозділів або проектних команд, здатних генерувати ідеї, оцінювати перспективність та впроваджувати інновації.

Ключовим є також дотримання принципів гнучкого управління (agile management), що передбачає поетапну реалізацію проектів з можливістю адаптації до змін ринкового середовища. Такий підхід дозволяє мінімізувати втрати у разі помилкових рішень і швидко перенаправити ресурси в ефективні напрями.

Ефективне управління диверсифікацією базується на поєднанні стратегічного планування, аналітичної підтримки, кадрової компетентності та гнучкої тактики реагування на зміни. Водночас реальні результати залежать від здатності підприємства втілювати ці підходи на практиці з урахуванням специфіки ресурсної бази, ринкової ситуації та регіональних особливостей. Тому доцільно зосередити увагу на практичних аспектах впровадження диверсифікації в аграрному виробництві.

На практиці диверсифікація в аграрних підприємствах України відбувається за кількома напрямками:

— Впровадження нішевих культур (сорго, нут, льон, гірчиця, квасоля, спельта): ці культури мають високу експортну привабливість, адаптивність до кліматичних умов України та зростаючий внутрішній попит. Так, площі під нутом у 2023 році зросли на 27% порівняно з попереднім роком, а експорт льону склав понад 18 тис. тонн. Сорго активно використовується як кормова культура в умовах посушливих регіонів півдня України. Спельта та гірчиця затребувані серед виробників органічної продукції та підприємств із переробки у сфері здорового харчування. Вирощування квасолі, з огляду на стабільний попит з боку європейських імпортерів, стає привабливою альтернативою традиційним культурам. Впровадження таких культур сприяє підвищенню доданої вартості, використанню маргінальних земель та залученню підприємств до сегментів із високою рентабельністю [5].

— Вирощування лікарських і технічних культур (ехінацея, лаванда, коноплі технічні): ці культури є привабливими з огляду на їхню високу додану вартість, зростаючий попит на ринку здорового харчування, косметичної та фармацевтичної продукції, а також екологічну безпечність вирощування. Лаванда вирощується переважно в південних і центральних регіонах, має стабільний збут на ринку ефірних олій, а також у вигляді сушених квітів і косметичних добавок. Ехінацея використовується у фітотерапії та для виробництва імунотимулювальних препаратів, її вирощування активно розвивається у малих фермерських господарствах. Технічні коноплі не містять психоактивних речовин і використовуються для виробництва волокна, насіння, олій, текстилю, паперу. У 2023 році площі під технічними коноплями зросли на 32% порівняно з попереднім роком, що свідчить про високий інтерес з боку інвесторів і переробних підприємств. Розвиток цього напрямку вимагає дотримання спеціального законодавчого регулювання,

але може стати джерелом стабільного прибутку для підприємств з обмеженим земельним банком.

— Розвиток переробки сільськогосподарської продукції (олії, борошна, соків, сухофруктів): цей напрям дозволяє створювати додану вартість на базі власної сировини, зменшувати залежність від кон'юнктури ринку сировинної продукції та стабілізувати доходи. Зокрема, підприємства, що займаються первинною і глибокою переробкою зернових і олійних культур, демонструють вищі показники рентабельності. За даними Держстату, у 2023 році понад 35% аграрних підприємств, що мали переробні потужності, мали чистий прибуток вище середньогалузевого рівня.

Популярними напрямками стають виробництво органічних та безглютенових продуктів, соків прямого віджиму, пасти, фруктових снєків, які мають високий попит на внутрішньому ринку та за кордоном. Позитивним чинником є також наявність локальних програм підтримки, які сприяють модернізації обладнання та виходу малих і середніх підприємств на нові ринки [6].

У регіональному вимірі прикладом успішної переробної диверсифікації є підприємства Вінницької та Черкаської областей, де на базі вирощування плодово-ягідної продукції створено цілі виробничі кластери з переробки, пакування та експорту. Розвиток такого напрямку потребує якісної сировинної бази, доступу до технологій, сертифікації продукції відповідно до стандартів ЄС та сталих логістичних каналів.

Інтеграція аграрного та енергетичного виробництва (біогазові установки, солом'яні брикети, сонячні панелі): цей напрям дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективно використовувати відходи рослинництва та тваринництва для генерації енергії, знижуючи залежність від традиційних джерел енергії та витрати на її придбання. Біогазові комплекси активно впроваджуються у господарствах із розвиненим тваринництвом, дозволяючи виробляти тепло й електроенергію для внутрішніх потреб або продажу до мережі. За даними Біоенергетичної асоціації України, у 2023 році понад 60 агропідприємств мали діючі біогазові установки.

Солом'яні брикети стають альтернативним джерелом енергії в регіонах із високим рівнем виробництва зернових культур. Їх використання дозволяє не лише енергетично забезпечувати господарство, а й створювати новий продукт для реалізації. Сонячні електростанції на дахах господарських приміщень або полях із низькою продуктивністю сприяють зниженню витрат на електроенергію та підвищенню енергонезалежності підприємства [7].

Інтеграція енергетичних технологій також відкриває нові можливості для участі у програмах "зеленого" фінансування, що надаються міжнародними фінансовими установами. Крім того, розвиток агроенергетичного напрямку дозволяє зменшити вуглецевий слід агровиробництва, що відповідає сучасним вимогам екологічної стійкості та сертифікації продукції для експорту.

Розвиток додаткових послуг (зберігання, агротуризм, логістика, послуги з обробки землі на аутсорсинг): цей напрям диверсифікації дозволяє аграрним підприємствам розширювати спектр джерел доходу, оптимізувати використання наявної інфраструктури та краще інтегруватися в регіональні економічні мережі. Зберігання сільськогосподарської продукції, зокрема зерна, овочів і фруктів, у власних або орендованих складських

приміщеннях забезпечує більшу гнучкість у виборі часу реалізації продукції, мінімізуючи втрати від сезонного зниження цін. Агротуризм — перспективний напрям для господарств, розташованих у природно привабливих зонах, що дозволяє генерувати додатковий дохід і популяризувати локальну продукцію серед споживачів.

Логістичні послуги, такі як транспортування продукції або надання складських площ іншим виробникам, сприяють підвищенню ефективності господарства й зниженню витрат за рахунок масштабування. Надання послуг з обробки землі на аутсорсинг (оранка, посів, збір врожаю) забезпечує завантаженість техніки, зменшує простой та відкриває нові можливості співпраці з малими фермерськими господарствами, які не мають повного технічного оснащення [8].

Ці види діяльності вимагають високого рівня організації, маркетингу та сервісного супроводу, але при правильному управлінні можуть стати важливим стабілізатором доходів у періоди кризових коливань на аграрному ринку, що передбачає впровадження IT-агросервісів (точне землеробство, дрони, аналітика для управлінських рішень): серед найбільш поширених і ефективних цифрових платформ для аграрного сектору в Україні можна виділити такі:

— AgroOnline — багатофункціональна платформа для супутникового моніторингу, обліку техніки, земельного банку, контролю врожайності та логістики;

— Soft.Farm — система точного землеробства з інструментами для ведення електронних карт полів, обліку агрономічних заходів, агрохімічного аналізу та розрахунку норм внесення добрив;

— Agrieue — платформа, що використовує супутникові та дронів дані для побудови індексів вегетації та аналізу продуктивності посівів;

— Storio — міжнародна система моніторингу стану полів із можливістю прогнозування врожайності, управління операційними процесами та аналізу ефективності витрат;

— Kurkul Technologies (Sensorica, HONT) — інноваційні рішення на основі сенсорів, що дозволяють здійснювати моніторинг ґрунтової вологості, температури, стану посівів у реальному часі. цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та адаптивності аграрного виробництва. Точне землеробство дозволяє оптимізувати використання ресурсів (насіння, добрив, води) завдяки використанню GPS-навігації, карт врожайності та сенсорного моніторингу. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності.

Використання дронів дає змогу оперативно виявляти хвороби, шкідників, стреси культур, здійснювати аерофотозйомку полів для побудови точних агрокарт. Усе це забезпечує основу для прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі.

Аналітичні системи на базі штучного інтелекту дозволяють аграріям аналізувати великі обсяги даних про ґрунти, погоду, техніку та ринки, формуючи на цій основі управлінські моделі. Згідно з даними Міністерства аграрної політики України, у 2023 році близько 18% сільськогосподарських підприємств використовували цифрові аналітичні рішення, тоді як у 2020 році цей показник становив лише 9%.

Впровадження IT-рішень сприяє також підвищенню прозорості бізнесу, зниженню людського фактору, кра-

щому плануванню врожайності та логістики. Цей напрям особливо перспективний для підприємств, які прагнуть інтегруватися у міжнародні ланцюги поставок та відповідати вимогам щодо сталості виробництва.

Аналітичні дані Держстату України свідчать про зростання кількості агропідприємств, які поєднують не менше трьох напрямів діяльності. Так, у 2023 році частка сільськогосподарських підприємств, що реалізують продукцію переробки, зросла до 28,4%, порівняно з 19,7% у 2020 році. Частка тих, що займаються енергетичною діяльністю, сягнула 6,3%, хоча ще п'ять років тому цей показник був на рівні 2%.

За регіональною структурою, найбільш диверсифіковані підприємства зосереджені в центральних та західних областях (Вінницька, Львівська, Хмельницька, Тернопільська), що пов'язано з розвинутою кооперацією, наявністю підтримуючих інституцій та логістичної інфраструктури.

Успішність впровадження диверсифікації залежить від наявності детального бізнес-плану, ринкових досліджень та доступу до фінансування. Одним із дієвих інструментів є залучення міжнародної технічної допомоги (наприклад, програми ЄС, FAO, USAID), які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості проектів.

На рівні підприємств важливим кроком є створення окремих центрів прибутку, які дозволяють автономно оцінювати рентабельність кожного напрямку діяльності. Це підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Поширеною практикою стає також укладання довгострокових контрактів із переробниками або експортерами, що дозволяє зменшити ринкові ризики та стабілізувати доходи підприємства. Для малих і середніх господарств ефективною формою диверсифікації є участь у кооперативах, які забезпечують доступ до техніки, логістики, маркетингових послуг та збутових каналів.

Окрему увагу заслуговує розвиток цифрових інструментів управління диверсифікацією: використання аграрних платформ, супутникового моніторингу, CRM-систем та онлайн-аналітики, що дозволяє оперативно приймати рішення на основі даних у реальному часі.

Позитивні результати спостерігаються в тих підприємствах, які мають чітке бачення розвитку, адаптовану управлінську структуру та підтримку з боку держави чи міжнародних програм. На практиці диверсифікація в аграрних підприємствах України відбувається за кількома напрямками:

— впровадження нішевих культур (сорго, нут, льон, гірчиця);

— розвиток переробки сільськогосподарської продукції (олії, борошна, соків);

— інтеграція аграрного та енергетичного виробництва (біогаз, пелети);

— розвиток додаткових послуг (зберігання, агротуризм, логістика).

Успішність впровадження диверсифікації залежить від наявності детального бізнес-плану, ринкових досліджень та доступу до фінансування. Одним із дієвих інструментів є залучення міжнародної технічної допомоги (наприклад, програми ЄС, FAO, USAID), які сприяють підвищенню інвестиційної привабливості проектів.

На рівні підприємств важливим кроком є створення окремих центрів прибутку, які дозволяють автономно

оцінювати рентабельність кожного напрямку діяльності. Це підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Поширеною практикою стає також укладання довгострокових контрактів із переробниками або експортерами, що дозволяє зменшити ринкові ризики та стабілізувати доходи підприємства. Для малих і середніх господарств ефективною формою диверсифікації є участь у кооперативах, які забезпечують доступ до техніки, логістики, маркетингових послуг та збутових каналів.

Окрему увагу заслуговує розвиток цифрових інструментів управління диверсифікацією: використання аграрних платформ, супутникового моніторингу, CRM-систем та онлайн-аналітики, що дозволяє оперативно приймати рішення на основі даних у реальному часі.

Позитивні результати спостерігаються в тих підприємствах, які мають чітке бачення розвитку, адаптовану управлінську структуру та підтримку з боку держави чи міжнародних програм.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Диверсифікація виробничо-господарської діяльності є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Управлінський аспект цього процесу полягає у здатності підприємства стратегічно планувати та ефективно реалізовувати нові напрями діяльності з урахуванням ризиків і можливостей. Вона забезпечує не лише адаптацію до викликів зовнішнього середовища, але й формує підґрунтя для довгострокового розвитку на засадах сталості.

Застосування сучасних управлінських інструментів, таких як SWOT-аналіз, матричне планування, управління ризиками та цифрове моделювання, дозволяє агропідприємствам знижувати вразливість до ринкових та кліматичних коливань, ефективно використовувати ресурси та посилювати свою ринкову позицію. Успішні кейси показують, що найбільш ефективною є комбінована модель диверсифікації, що охоплює нішеве розлинництво, переробку, енергетику та IT-рішення.

Важливо підкреслити, що результативність диверсифікації значною мірою залежить від доступу до фінансування, наявності кваліфікованого управлінського персоналу, ринкової інформації та державної підтримки. Зокрема, успішні підприємства активно залучають міжнародну технічну допомогу, інвестують у цифровізацію, формують партнерства й кооперативні моделі господарювання.

У контексті воєнних і поствоєнних викликів диверсифікація набуває ще більшого значення як інструмент економічної стабілізації та продовольчої безпеки. Це підкреслює необхідність подальших наукових досліджень щодо індикаторів ефективності, ризик-орієнтованих моделей управління та розробки регіонально адаптованих стратегій.

Отже, диверсифікація — це не лише реакція на виклики, а проактивна стратегія формування нових точок зростання для аграрного бізнесу в Україні.

Література:

1. Сатир Л. М., Свиноус І. В. Організаційно-економічні аспекти диверсифікації виробничої діяльності

сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки. 2015. №8. С. 66—70.

2. Чукіна І. В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. № 35 (2). С.80—85.

3. Брицкан О. М. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності агроформувань. Агросвіт. 2014. № 23. С.72—76.

4. Коренюк Л. М. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності агроформувань. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2016. № 88 (2). С. 279—287.

5. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 21—26.

6. Чумак Р. М. Сучасні підходи до проблеми диверсифікації виробничої діяльності аграрних підприємств. Економіка та управління АПК. 2014. №2. С. 144—148.

7. Ткачук В. І., Тарасович Л. В., Давидов Д. О. Диверсифікація як інструмент економічного зростання сільськогосподарських підприємств: теоретико-прикладний аспект. Науковий вісник Київського інституту бізнесу і технологій 2019. №3. С. 42—51.

8. Павленчик Н. Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. Економіка АПК. 2019. №2. С. 57—66.

References:

1. Satyr, L. M. and Svyynous, I. V. (2015), "Organizational and economic aspects of diversification of production activities of agricultural enterprises", *Visnyk ahrarnoi nauky*, vol. 8, pp. 66—70.

2. Chukina, I. V. (2018), "Directions and priority tasks of diversification of production and economic activities of agricultural enterprises", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 35 (2), pp. 80—85.

3. Brytskan, O. (2014), "Diversification of production economic activity of agrarian enterprises", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 72—76.

4. Koreniuk, L. M. (2016), "Diversification of production economic activity of agrarian enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' Umans'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*, vol. 88 (2), pp. 279—287.

5. Chukina, I., Kovalenko, H. and Zhmudenko, V. (2021), "Directions and strategic priorities of effective development of production and economic structure of agricultural enterprises", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 21—26.

6. Chumak, R. M. (2014), "Modern approaches to the problem of diversification of production activities of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 144—148.

7. Tkachuk, V. I., Tarasovych, L. V. and Davydov, D. O. (2019), "Diversification as a tool for economic growth of agricultural enterprises: theoretical and applied aspects", *Naukovy visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu i tekhnolohij*, vol. 3, pp. 42—51.

8. Pavlenchuk, N. F. (2019), "Economic development of agricultural enterprises based on the diversification of their activities", *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 57—66.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2025 р.