

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування стратегії диверсифікації продукції
на зовнішніх ринках
(за матеріалами фермерського господарства
«ЗАХІД-ПТИЦЯ»)**

"Development of a product diversification strategy aimed at foreign markets
(based on data of farming enterprise "Zakhid-Ptytsia")"

Виконав

студент гр. МО-61м

Терлецький І. М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

Формування стратегії диверсифікації продукції на зовнішніх ринках (за матеріалами фермерського господарства «ЗАХІД-ПТИЦЯ»): Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2025

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота містить 46 сторінок тексту, включає 16 таблиць та список використаних джерел із 40 найменувань.

Метою роботи є розроблення стратегії диверсифікації продукції фермерського господарства «Захід-Птиця» для виходу на зовнішні ринки з урахуванням його ресурсного, управлінського та експортного потенціалу.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах диверсифікації його продукції.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегії диверсифікації продукції підприємства для виходу на зовнішні ринки.

У роботі використано методи аналізу та синтезу, економіко-статистичний, порівняльний, системний аналіз, методику оцінювання ефективності диверсифікації та стратегічного планування.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування сформованої стратегії та аналітичних результатів керівництвом ФГ «Захід-Птиця» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічне управління, зовнішні ринки, експорт, конкурентоспроможність, ефективність, аграрне підприємство, «Захід-Птиця».

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 6

- 1.1. Економічна сутність, цілі та види диверсифікації підприємницької діяльності 6
- 1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії диверсифікації..... 10
- 1.3. Методичні основи оцінювання ефективності та обґрунтування вибору стратегії диверсифікації..... 15

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЗАХІД-ПТИЦЯ»..... 20

- 2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «ЗАХІД-ПТИЦЯ» 20
- 2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2021–2024 рр. 23
- 2.3. Оцінка стану системи менеджменту та експортного потенціалу підприємства..... 26

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 31

- 3.1. Обґрунтування стратегії диверсифікації продукції для фермерського господарства «ЗАХІД-ПТИЦЯ» 31
- 3.2. Розроблення комплексу управлінських заходів щодо виходу на зовнішні ринки..... 33
- 3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії диверсифікації..... 37

ВИСНОВКИ 41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 43

ДОДАТКИ

ВСТУП

Умови глобалізації економіки зумовлюють необхідність постійного пошуку підприємствами нових шляхів розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вихід на зовнішні ринки та диверсифікація виробничої діяльності є стратегічними напрямками, які забезпечують стійкість бізнесу до коливань внутрішнього ринку, змін споживчого попиту й економічних ризиків. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, диверсифікація продукції на зовнішніх ринках виступає не лише інструментом підвищення прибутковості, а й чинником зміцнення експортного потенціалу та інтеграції у світову економіку.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективної стратегії диверсифікації, яка б враховувала галузеві особливості підприємства, його ресурсні можливості та зовнішньоекономічні тенденції. В умовах високої конкуренції здатність підприємства своєчасно адаптуватися до вимог міжнародного ринку, пропонуючи нові види продукції та освоюючи нові ринкові ніші, визначає рівень його стійкості та подальшого розвитку. Формування ефективної диверсифікаційної стратегії є запорукою підвищення конкурентних переваг, стабілізації фінансових результатів і зростання ринкової вартості підприємства. Проведена аналітична робота полягає у комплексному підході до оцінювання ефективності стратегічних напрямів диверсифікації, яка поєднує фінансово-економічний аналіз, індикативну оцінку експортного потенціалу та розрахунок синергійних ефектів у межах підприємства. Особливістю проведеного дослідження є поєднання теоретичних положень стратегічного менеджменту з практичними розрахунками економічної ефективності диверсифікаційних заходів на прикладі фермерського господарства «Захід-Птиця».

Метою магістерської дипломної роботи є розроблення стратегії диверсифікації продукції ФГ «Захід-Птиця» для виходу на зовнішні ринки з урахуванням ресурсного, управлінського та експортного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи формування стратегії диверсифікації підприємств у сучасних економічних умовах;
- дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на вибір і реалізацію диверсифікаційної стратегії;
- оцінити фінансово-економічний стан та управлінську діяльність ФГ «Захід-Птиця»;
- визначити показники ефективності поточного рівня диверсифікації;
- розробити економічно обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- провести розрахунок результатів реалізації запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах диверсифікації його продукції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування стратегії диверсифікації продукції підприємства для виходу на зовнішні ринки.

У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**: аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел і формування теоретичних засад; порівняльний аналіз – для оцінки конкурентного середовища; економіко-статистичний метод – для оброблення аналітичних даних; методи системного аналізу – для визначення ефективності диверсифікаційних рішень.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом ФГ «Захід-Птиця» для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, розширення ринків збуту та оптимізації інвестиційних рішень у процесі реалізації стратегії диверсифікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1. Економічна сутність, цілі та види диверсифікації підприємницької діяльності

У господарській діяльності підприємства можуть обирати з широкого спектра стратегічних напрямів розвитку та зростання в умовах ринкової економіки. Однією серед них є диверсифікація.

Це поняття не піддається однозначному визначенню. З економічної точки зору, диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) означає одночасний розвиток кількох, часто не пов'язаних між собою, видів діяльності, розширення виробничої програми або спектра послуг.

Завдяки диверсифікації підприємства можуть зберігати стабільність у періоди економічних коливань, компенсуючи збитки від нерентабельних напрямів за рахунок прибуткових. Інакше кажучи, різноманітність продукції або послуг дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах.

Диверсифікація, як правило, передбачає освоєння нових технологій, вихід на інші ринки або в нові галузі, з якими підприємство раніше не було пов'язане. Це завжди пов'язано з інвестиціями в нові напрями діяльності та створення принципово нових продуктів чи послуг [9].

Сутність диверсифікації полягає також у розширенні сфер використання продукції компанії, що робить її менш залежною від життєвого циклу окремих товарів. Таким чином, стратегія диверсифікації спрямована не лише на виживання підприємства, а й на забезпечення його стабільного та довгострокового розвитку. Якщо продукція підприємства має вузьку спеціалізацію – воно є спеціалізованим; якщо ж його товари або послуги застосовуються в різних сферах, то це вже диверсифікована компанія [7].

Ідеальною моделлю діяльності будь-якого підприємства є запобігання можливим втратам і зниженню ефективності, що виявляється через порівняння бажаних, прогнозованих і фактичних показників результативності. Необхідність диверсифікації часто виникає тоді, коли спостерігається розрив між запланованим і реальним рівнем продуктивності. Для менш успішних підприємств першими ознаками проблем можуть бути зменшення портфеля замовлень або скорочення виробничих потужностей.

Основна мета диверсифікації – це підвищення ефективності діяльності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Однак процес розроблення стратегії диверсифікації потребує значних зусиль, часу, аналітичної роботи та фінансових ресурсів. Залежно від масштабу змін, розрізняють «вузьку» диверсифікацію – вихід у нові напрями всередині країни, та «широку» – розширення діяльності на міжнародні ринки [11].

Стратегії диверсифікації зазвичай застосовують, коли компанія виявляє привабливі можливості за межами свого основного бізнесу. У деяких випадках це навіть вимушений крок – наприклад, коли ринок, на якому працює підприємство, починає звужуватись, і продукція переходить у фазу спаду життєвого циклу. Тоді підприємство змушене шукати нові сфери діяльності.

Отже, диверсифікація – це стратегія, що передбачає вихід підприємства в нові сфери бізнесу. Вона поділяється на три основні види: концентричну (вертикальну), горизонтальну, конгломеративну.

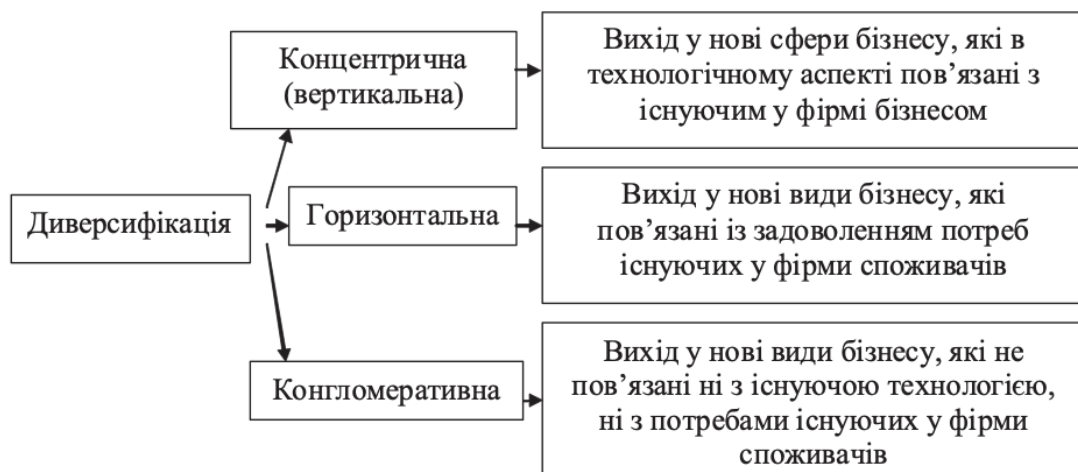


Рис. 1.1. Різновиди стратегії диверсифікації [7]

Концентрична (вертикальна) диверсифікація полягає у запуску нових продуктів, пов'язаних з існуючими як технологічно, так і по управлінській ланці. Класичний приклад компанія Singer, яка виробляла швейні машинки, але одночасно контролювала весь цикл виробництва від заготівлі сировини до виготовлення готової продукції. Такий підхід дозволяє замінити ринкові угоди внутрішніми постачаннями.

Нині, однак, спостерігається тенденція до зменшення рівня вертикальної диверсифікації: компанії дедалі частіше закупають комплектуючі на ринку, а не виробляють їх самостійно.

Переваги та недоліки вертикальної диверсифікації зазначимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки вертикальної диверсифікації

Переваги вертикальної диверсифікації	Недоліки вертикальної диверсифікації
краща координація діяльності та контроль у межах підприємства	надмірна взаємозалежність підрозділів, що може ускладнювати роботу за негативних зовнішніх умов
стабільність внутрішніх господарських зв'язків	обмеження ринкових можливостей через внутрішню замкнутість, що знижує конкурентний тиск і гальмує розвиток
забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	
ближчий контакт із кінцевим споживачем	

Горизонтальна диверсифікація передбачає виробництво нових товарів, які не мають технологічного зв'язку з існуючими, але орієнтовані на тих самих споживачів. Наприклад, туристичне агентство може розширити діяльність, відкривши власний готель, або авіакомпанія – створити мережу готелів і туристичних послуг для своїх клієнтів [7].

Головна перевага горизонтальної диверсифікації – можливість повніше задовольняти потреби споживачів, створюючи ефект синергії, коли спільна діяльність різних напрямів дає більший результат, ніж сума їхніх окремих

ефектів. Невелика проектна компанія, що має цікаві ідеї, але обмежені ресурси, може об'єднатися з великою виробничою фірмою, яка потребує нових розробок. У результаті обидві сторони виграють, оскільки спільна діяльність дає вищу продуктивність і конкурентоспроможність. Таким чином, стратегія горизонтальної диверсифікації створює умови, за яких різні види бізнесу підприємства підсилюють один одного.

Одним із головних ризиків горизонтальної диверсифікації є можливе раптове скорочення ринку збуту, на який орієнтується підприємство. Якщо попит на нові товари або послуги зменшується, компанії доводиться кардинально змінювати напрям своєї діяльності, і як результат – призводить до додаткових витрат і організаційних труднощів.

Конгломеративна диверсифікація – це стратегія, спрямована на створення та випуск продукції, яка не має жодного технологічного або ринкового зв'язку з існуючими видами діяльності підприємства. Наприклад, фермерське господарство може розпочати виробництво побутової хімії. Такий тип диверсифікації вимагає значних інвестицій і, як правило, доступний лише великим компаніям із достатнім фінансовим потенціалом [36].

Вибір конкретного виду диверсифікації залежить від цілей і мотивів, які спонукають підприємство змінювати структуру своєї діяльності. Частина цих цілей стосується характеристик продукції, інша – загальної місії компанії. Кожна з них покликана покращити відповідність між обраною стратегією «продукт – ринок» та умовами зовнішнього середовища.

Залежно від ситуації, можна виділити три групи цілей диверсифікації:

- цілі зростання, що допомагають підприємству розвиватися в сприятливих ринкових умовах;
- цілі стабілізації, які покликані захистити бізнес від негативних тенденцій або прогнозованих ризиків;
- цілі гнучкості, що дозволяють компанії адаптуватися до непередбачуваних змін [7].

Слід зазначити, що стратегічний напрям, обраний для досягнення однієї з цих цілей, може виявитися абсолютно неефективним для іншої.

Розрізняють два основні типи диверсифікації – пов’язану і непов’язану. Пов’язана диверсифікація передбачає освоєння нових напрямів діяльності, які мають спільні риси з існуючим бізнесом. Наприклад, у виробничих процесах, менеджменту, постачанні чи технологіях. Непов’язана диверсифікація, навпаки, означає вхід у галузі, що не мають очевидного зв’язку з поточними видами діяльності компанії.

Переважна більшість підприємств вдаються до диверсифікації тоді, коли володіють надлишковими фінансовими ресурсами – більшими, ніж потрібно для підтримки конкурентоспроможності основних напрямів бізнесу. Реалізувати диверсифікацію можна кількома способами, що показані на рис. 1.2.

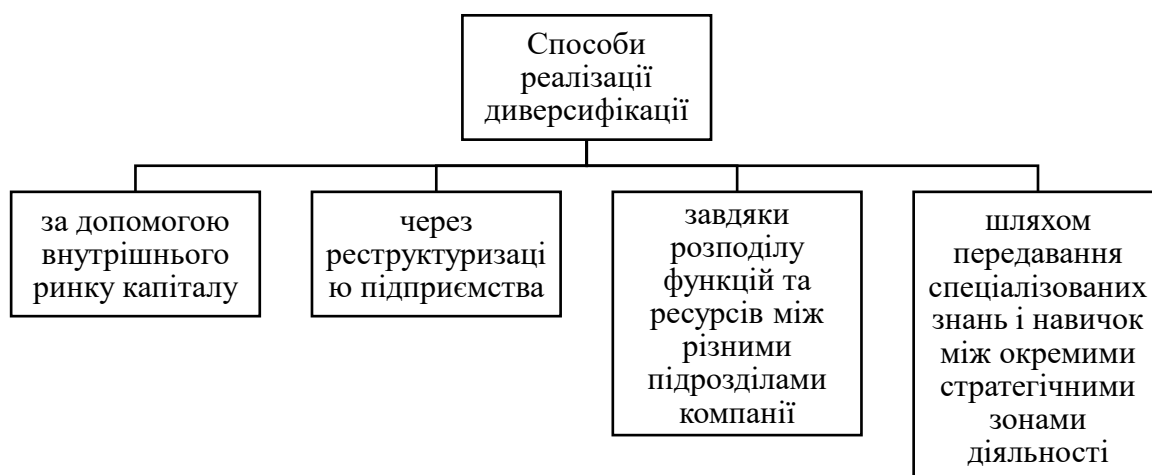


Рис. 1.2. Способи реалізації диверсифікації[7]

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії диверсифікації

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів, що функціонують у межах компанії, формує її бізнес-портфель. Із зростанням кількості таких підрозділів неминує підвищуються витрати на управління ними. У випадку компаній, що реалізують стратегію пов’язаної диверсифікації, витрати збільшуються не лише через кількість структурних одиниць, а й через необхідність постійної координації їхньої діяльності. Саме ці додаткові

управлінські витрати іноді можуть нівелювати переваги та потенційно вищі прибутки, які очікуються від пов'язаної диверсифікації.

Головною метою стратегічного управління бізнес-портфелем є оцінювання поточного стану кожного господарського підрозділу та визначення його перспектив у загальній структурі підприємства. У межах управління портфелем бізнесу вирішуються питання оцінки конкурентоспроможності окремих підрозділів, ефективного розподілу стратегічних ресурсів між ними, формування напрямів розвитку – від пріоритетного зростання до можливого виведення з портфеля. Також завданням є зменшення стратегічної вразливості компанії та досягнення балансу між коротко- і довгостроковими цілями розвитку [7].

Для здійснення стратегічного аналізу використовуються різні методичні підходи та моделі, серед яких найбільш поширеними є стратегічна модель М. Портера, матриця зростання Бостонської консультативної групи та матриця привабливості ринку «Дженерал Електрик – МакКінзі». Незважаючи на різницю у структурі й методиці оцінювання, усі ці моделі мають спільну мету – визначення конкурентного становища підрозділів і розроблення ефективних стратегій їхнього подальшого розвитку.

Одним із поширених способів реалізації диверсифікації є створення внутрішнього ринку капіталів. У цьому разі головний офіс компанії виконує функції стратегічного планування, визначає фінансові орієнтири для підрозділів, контролює результати їхньої діяльності та розподіляє корпоративні ресурси відповідно до рівня прибутковості. При такій організації підрозділи діють як відносно автономні центри прибутку, підзвітні лише у фінансовому аспекті [37].

Іншим варіантом є стратегія реструктуризації, яка відрізняється ступенем участі центрального офісу у процесі управління. Вона застосовується до компаній, що раніше мали неефективну структуру управління чи низьку результативність. Мета такої стратегії полягає у відновленні ефективної діяльності, активізації управлінських процесів, оновленні стратегій розвитку та залученні нових фінансових і технологічних ресурсів.

Ще один підхід передбачає передачу управлінського досвіду або спеціалізованих знань між різними напрямками діяльності підприємства. У цьому разі нові бізнес-напрями мають певний зв'язок із уже існуючими підрозділами. Наприклад, у сфері менеджменту, виробництва, постачання чи наукових розробок, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності диверсифікованої компанії.

Інколи підприємства обирають диверсифікацію через розподіл наявних ресурсів між підрозділами, що мають подібні функціональні характеристики. Розподіл дозволяє досягти ефекту синергії за рахунок спільного використання виробничих потужностей, каналів збуту та управлінських засобів. Завдяки цьому зменшується потреба у великих інвестиціях у кожен окремий напрям діяльності.

При реалізації стратегії незв'язаної диверсифікації координація між підрозділами фактично не потрібна, тому управлінські витрати зростають лише з кількістю господарських одиниць. Натомість у компаніях із пов'язаною диверсифікацією збільшення кількості підрозділів супроводжується зростанням потреби у координації, що призводить до підвищення витрат на управління. Відповідно, ефективність вибору між пов'язаною та непов'язаною диверсифікаціями визначається співвідношенням очікуваних прибутків і додаткових витрат на управлінські процеси.

Підприємство доцільно зосереджує увагу на пов'язаній диверсифікації, коли його компетенції можна використати у різних галузях, а управлінські витрати залишаються прийнятними. Якщо ж основна діяльність компанії має вузьку спеціалізацію, а ресурси не створюють додаткового ефекту в суміжних напрямках, раціональніше зосередитися на непов'язаній диверсифікації, за умови що управлінські витрати не перевищують допустимих меж.

Альтернативою диверсифікації може бути створення стратегічних альянсів між компаніями, що дозволяє об'єднати ресурси, розподілити ризики та підвищити прибутковість від нових бізнес-можливостей. Проте цей підхід має свої ризики, зокрема загрозу втрати контролю над ключовими технологіями.

Одним із шляхів розвитку підприємства є освоєння нових ринкових сегментів. Очікується, що у найближчі роки структура національного ринку зазнає суттєвих змін у сфері торгівлі, дистрибуції та промисловості. Інший напрям – формування альянсів із закордонними партнерами, що може забезпечити доступ до сучасних технологій і міжнародного досвіду. Третій можливий шлях полягає у виході на зовнішні ринки. Особливо наступне актуально для високоспеціалізованих компаній, які стикаються з обмеженням внутрішнього попиту та шукають нові можливості для розширення діяльності.

У процесі формування корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії важливо враховувати кілька особливостей.

По-перше, необхідно визначити рівень завершеності диверсифікації. Портфель стратегічних господарських підрозділів має бути збалансованим – включати як нові, так і зрілі напрями діяльності. Компанія повинна вирішити, чи зосередиться вона на обмеженій кількості галузей (вузька диверсифікація), чи розширить свою присутність у багатьох сферах (широка диверсифікація), а також визначити власне позиціонування в обраних секторах [7].

Друга особливість полягає в ефективному управлінні диверсифікованою структурою та розвитку взаємодії між існуючими підрозділами. Після визначення основних напрямів діяльності корпоративна стратегія має бути спрямована на підвищення результативності цих підрозділів, посилення їхніх конкурентних позицій та прибутковості. У межах цього формується план управління портфелем, який може передбачати швидке зростання в найбільш перспективних напрямках, підтримку стабільних підрозділів або реорганізацію слабких.

Третім завданням є пошук способів підвищення синергетичного ефекту між різними СГП і перетворення його на джерело конкурентних переваг. У випадку зв'язаної диверсифікації підрозділи можуть використовувати схожі технології, канали збуту, клієнтські бази або методи управління, що створює можливість для обміну досвідом, оптимізації витрат та зміцнення ринкових позицій, що забезпечує додаткову вигоду для компанії.

Четвертий напрям передбачає визначення інвестиційних пріоритетів і спрямування ресурсів корпорації у найбільш перспективні господарські підрозділи.

Залежно від обраної стратегії диверсифікація може здійснюватися різними способами. Підприємство може використовувати наявні ресурси – персонал, обладнання, технології для розширення асортименту товарів і послуг. Інший шлях полягає у збільшенні виробничих потужностей та вдосконаленні організації праці, що сприяє підвищенню продуктивності.

Досить поширеним методом є придбання або злиття компаній, яке може відбуватися шляхом купівлі підприємства за готівку, обміном акцій чи комбінацією цих способів. У результаті новий підрозділ інтегрується у корпоративну структуру, а управлінський досвід і ресурси об'єднуються. Також можливе об'єднання двох компаній схожого масштабу та напрямку діяльності.

Інший варіант передбачає часткове володіння або контроль над іншою компанією без повного злиття. Така структура дозволяє зберегти незалежність підрозділів, водночас отримуючи стратегічні вигоди.

Ще одним підходом є залучення фінансових, технічних та управлінських ресурсів для створення конкурентних переваг. Наприклад, забезпечення стабільних поставок сировини, отримання доходів від інвестицій чи налагодження співпраці з іншими фірмами. У деяких випадках воно може призвести до створення нової спільної корпорації.

А також компанія може сприяти розвитку партнерів або клієнтів, підтримуючи їх у процесі розширення діяльності. Наприклад, задоволення потреб клієнтів у сфері відпочинку та оздоровлення може виступати фактором розвитку диверсифікації.

Тож, вибір методу диверсифікації залежить від особливостей бізнесу, управлінської структури та стратегічних цілей підприємства. Гнучкий підхід є обов'язковою умовою – на етапі планування варто розглядати всі можливі варіанти, оскільки кожен випадок потребує індивідуального аналізу та адаптації.

1.3. Методичні основи оцінювання ефективності та обґрунтування вибору стратегії диверсифікації

На основі аналізу наукових джерел та власних висновків можна стверджувати, що доцільність диверсифікації діяльності підприємства визначається рівнем економічної ефективності його функціонування та економічним ефектом, отриманим у результаті реалізації стратегії диверсифікації.

Економічна ефективність відображає результативність господарської діяльності підприємства і виражається у співвідношенні досягнутого економічного ефекту до обсягу витрат ресурсів, необхідних для його отримання. Економічний ефект, у свою чергу, характеризує позитивний результат діяльності, тобто різницю між доходами від реалізації заходів і витратами, пов'язаними з їх здійсненням [39].

Таким чином, ефект від реалізації стратегії диверсифікації визначається перевищенням вартості отриманих результатів над сумою витрат, необхідних для її здійснення. Цей показник має абсолютний характер. Ефективність діяльності підприємства, що впроваджує диверсифікацію, визначається шляхом співвідношення отриманого ефекту до використаних ресурсів, тобто є відносною величиною.

Рівень ефективності диверсифікаційної стратегії визначається не лише співвідношенням прибутків і витрат, а й відповідністю цієї стратегії принципам стабільного та збалансованого розвитку підприємства, рівнем використання ринкових можливостей, прийнятним ступенем ризику, пов'язаним із реалізацією стратегічних заходів, відповідністю реальним ресурсним можливостям підприємства, задоволенням потреб споживачів і впровадженням сучасних технологій [13].

У разі, коли диверсифікація орієнтується на задоволення споживчих потреб, вона передбачає використання наявних технологій підприємства для освоєння нових ринкових ніш. Реалізується це шляхом придбання інших

підприємств або внутрішнього розвитку через вихід на нові сегменти. Ефективність такої диверсифікації доцільно визначати за формулою:

$$E_d = \frac{P}{K} \quad (1.1)$$

де P – прибуток підприємства після реалізації диверсифікаційного проєкту, орієнтованого на потреби споживачів;

K – обсяг інвестицій у цей проєкт.

Якщо $E_d = 1$, інвестиції повністю компенсуються отриманим прибутком, і вказує на ефективність проєкту. Якщо $E_d > 1$, прибуток перевищує вкладені кошти, отже, диверсифікація є високоефективною. У випадку $E_d < 1$ прибуток менший за інвестиції, тому така стратегія вважається неефективною.

Інший тип диверсифікації пов'язаний із запровадженням нових технологій для збереження позицій на існуючих ринках. У цьому випадку підприємство може придбати компанію, що володіє новою технологією, створити власне виробництво або розробити новий технологічний процес на базі власних ресурсів. Ефективність у цьому разі визначається обсягом продажу продукції, якого підприємство досягає після впровадження інновацій.

Якщо диверсифікація поєднує як технологічні зміни, так і орієнтацію на нові потреби споживачів, то вона передбачає перехід у сфери, що не мають безпосереднього зв'язку з поточним бізнесом. Така модель може реалізовуватися шляхом об'єднання підприємств різних галузей, які функціонують автономно. Ефективність у цьому випадку визначається як середньозважена величина з урахуванням питомої ваги кожного підприємства у загальному результаті.

Для оцінювання загальної ефективності стратегії доцільно використовувати показник економічності стратегії E_s , який показує співвідношення між отриманими ресурсами внаслідок реалізації стратегії та витратами на її розроблення і впровадження:

$$E_s = \frac{O_p}{Z_R}, \quad (1.2)$$

де O_p – ресурси, отримані внаслідок реалізації стратегії диверсифікації;

Z_R – витрати на її проектування та реалізацію.

Якщо $E_s = 1$, ресурси покривають усі витрати, тобто стратегія є ефективною; якщо $E_s > 1$, отримані ресурси перевищують витрати – стратегія вважається високоефективною; якщо $E_s < 1$, ресурси не компенсують витрат – стратегія неефективна.

Обов'язковою умовою ефективності будь-якого виробництва є досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат суспільної праці або часу [16, с. 386]. Ефективність як економічна категорія базується на законі економії робочого часу, який визначає співвідношення між витратами праці та створеним суспільним багатством. Застосовуючи цей принцип до диверсифікаційних процесів, ефективність діяльності можна виразити формулою [39]:

$$\frac{S_{dd} + S_{pd}}{E_d} = S_d \rightarrow \min(1.3)$$

де S_d – загальні витрати на диверсифікацію;

S_{dd} – витрати на її здійснення;

S_{pd} – витрати під час реалізації;

S_d – економічний ефект, що обчислюється як різниця між доходами від диверсифікаційної діяльності та витратами на неї.

Отже, чим меншими є сукупні витрати на диверсифікацію, тим вищою є її ефективність.

Під час оцінювання ефективності необхідно враховувати, що процес диверсифікації має системний характер і складається з взаємопов'язаних елементів, які формують єдину функціональну структуру. Ефективність системи залежить від узгодженості дій підрозділів і сили їх взаємозв'язків як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Для цього вводиться показник економічної сумісності елементів системи – коефіцієнт синергійної замкненості K , який обчислюється за формулою:

$$K = \frac{(G+\Delta Q) - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij}}{G}, (1.4)$$

Де G – обсяг використаних ресурсів за умови мінімальної замкненості системи;

Q – приріст продукції внаслідок системного використання ресурсів;

P_{ij} – витрати i -го ресурсу для j -го варіанта диверсифікації;

n – кількість видів ресурсів;

m – кількість варіантів диверсифікації.

Цей коефіцієнт показує рівень економії або перевитрати ресурсів за умов повної функціональної узгодженості елементів системи. Економія ресурсів свідчить про ефективність диверсифікації, а їх перевитрата – про зниження ефективності.

Загальну ефективність диверсифікації доцільно визначати шляхом порівняння фактичних показників діяльності підприємства з орієнтовними, сформованими на основі досвіду інших диверсифікованих структур, що дає можливість здійснювати об'єктивну оцінку, виявляти динаміку змін, а також коригувати планові показники відповідно до реальних умов.

Оцінювання проводиться послідовно – від визначення сукупності показників економічного зростання до порівняння фактичних і прогнозованих значень, виявлення факторів впливу та формулювання висновків щодо досягнення стратегічних цілей [39].

Особливістю цього методу є використання не лише фінансових, а й натуральних показників, які комплексно відображають діяльність підприємства. Якщо більшість показників демонструють позитивну динаміку, то диверсифікаційна стратегія може вважатися ефективною.

Документальне оформлення оцінки ефективності має включати методику розрахунків, порівняльні показники, джерела інформації, аналітичні висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації стратегії.

Оцінювання ефективності має проводитися протягом усього періоду реалізації стратегії, оскільки від цього залежить подальший розвиток

підприємства та його конкурентоспроможність. Варто пам'ятати, що диверсифікація – це постійний процес, тому найточніша оцінка можлива лише у випадку аналізу показників у часовій динаміці.

У процесі дослідження ефективності диверсифікації важливо враховувати різні види ефектів – економічний, технологічний, ресурсний, соціальний та екологічний. Їх поєднання формує синергетичний ефект, який підвищує загальний результативний потенціал стратегії. Підприємство може самостійно визначати, які ефекти є для нього пріоритетними залежно від стратегічних цілей [34].

Ефективність диверсифікації безпосередньо пов'язана з розвитком потенціалу підприємства, який охоплює сукупність ресурсів, можливостей і факторів, що забезпечують досягнення максимального результату від реалізації стратегії.

Необхідно також враховувати, що на початкових етапах диверсифікації ефективність зростає завдяки раціональному розподілу фінансових, виробничих і людських ресурсів, проте з часом може знижуватися через ускладнення управлінських процесів і появу суперечностей між підрозділами [39].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ЗАХІД-ПТИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «ЗАХІД-ПТИЦЯ»

Фермерське господарство «Захід-Птиця» є сучасним регіональним аграрним підприємством, заснованим у 2004 році у Пустомитівському районі Львівської області. Його основна діяльність – це розведення свійської птиці, проте воно також має диверсифіковану бізнес-модель, що включає вирощування зернових та олійних культур. Саме такий підхід до диверсифікації дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з коливанням цін на один вид продукції, та забезпечує власною кормовою базою, оптимізуючи витрати та знижуючи залежність від зовнішніх постачальників. Підприємство класифікується як середнє за розміром [19].

ПрАТ «Захід-Птиця» позиціонується як агропромисловий комплекс повного циклу. Воно об'єднує в собі кілька галузей: виробництво інкубаційного яйця, вирощування та відгодівля бройлерів, виробництво комбикормів, переробка птиці та реалізація готової продукції (м'ясо бройлерів, напівфабрикати з птиці).

Місія підприємства полягає у забезпеченні населення якісною та безпечною продукцією птахівництва. Завдяки орієнтації на якість, підприємство може позиціонувати свою продукцію як «фермерську» або «натуральну», що дозволяє встановлювати вищу ціну на ринку. Основний ринок збуту – локальний та регіональний (Львівська область та західний регіон України), що мінімізує логістичні витрати та сприяє побудові тісних відносин із клієнтами.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ФГ «Захід-Птиця» за 2021–2024 роки у табл. 2.1 демонструє загалом позитивну динаміку активів та доходу, проте зі значним зниженням чистого прибутку в останній період.

Основні фінансові показники діяльності ФГ «Захід-Птиця» за 2021–2024 роки

Показник	2021рік	2022рік	2023рік	2024рік	Динаміка 2021–2024
Дохід (млн грн)	58,72	88,36	111,86	109,48	Зростання на 86,4%
Чистий прибуток (млн грн)	15,95	20,69	24,55	9,00	Зниження на 43,6%
Активи (млн грн)	86,88	112,17	141,52	148,58	Зростання на 71,0%
Зобов'язання (млн грн)	10,14	16,35	21,15	19,21	Зростання на 89,4%
Кількість співробітників (осіб)	30	27	33	33	Зростання на 10%

Підприємство продемонструвало стабільне зростання доходу (на 86,4% за період), навіть у 2022 році (початок повномасштабного вторгнення), що підкреслює стійкість бізнес-моделі та ефективну адаптацію до ринку. Водночас, проблемою є значне зниження чистого прибутку у 2024 році (на 43,6% порівняно з 2021 роком). Це падіння, попри незначне зниження доходу, ймовірно, спричинене суттєвим зростанням собівартості продукції або операційних витрат (наприклад, зростанням вартості енергоносіїв та кормів). При цьому активи підприємства зросли на 71,0%, а зобов'язання – на 89,4%.

ФГ «Захід-Птиця» має лінійну або функціональну організаційну структуру (що типово для фермерських господарств). У ПрАТ «Захід-Птиця» вказана лінійно-функціональна система менеджменту.

Основні складові такої структури складають:

- загальні збори акціонерів та Наглядову раду;
- дирекцію (генеральний, комерційний, фінансовий директори, директор з виробництва);
- виробничі підрозділи (пташники, комбикормовий завод, інкубаторій, забійний цех);

– служби підтримки (бухгалтерія, відділ кадрів, менеджмент, логістика, відділ якості).

Чіткий розподіл обов'язків та підзвітність забезпечуються лінійно-функціональною структурою, проте для гнучкості рекомендовано впровадження елементів проектного управління. Основними особливостями управління є жорсткий контроль якості на кожному етапі виробництва (від кормів до готової продукції) та висока відповідальність керівництва. Підприємство сертифіковане за стандартами HACCP, ISO 9001, та ISO 22000.

Підприємство функціонує на засадах вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва. Технологічна база включає власну кормову базу, інкубатори, системи утримання, переробки та зберігання продукції.

Наявне обладнання та технології: сучасні технології автоматизованої годівлі, системи клімат-контролю та освітлення, автоматизовані лінії контролю, охолодження та пакування, застосування біогазових установок для утилізації відходів, енергозберігаючі технології (світлодіодне освітлення, автоматизовані системи вентиляції). Тож, відповідно, обладнання забезпечує відповідність стандартам якості (HACCP, ISO 22000) та сприяє зниженню витрат на електроенергію.

Стратегія підприємства зосереджена на диверсифікації (птахівництво + вирощування зернових), якості продукції та орієнтації на локальний ринок. Довгостроковий стратегічний вектор розвитку передбачає вихід на ринки країн Європейського Союзу. Для цього необхідна подальша адаптація до європейських регламентів якості, створення експортного відділу та активізація управлінської діяльності.

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2021–2024 рр.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФГ «Захід-Птиця» за період 2021–2024 років свідчить про значне зростання масштабів бізнесу та технологічну стійкість в умовах ринкової економіки, хоча й виявляє проблему рентабельності в останньому періоді.

Фермерське господарство демонструвало стабільну позитивну динаміку доходів протягом 2021–2023 років, що відображає успішну адаптацію до ринкового середовища та ефективність бізнес-моделі. Зростання виручки відбувалося навіть у 2022 році, що є показовим і підкреслює стійкість бізнес-моделі в умовах повномасштабного вторгнення (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Доходи ФГ «Захід-Птиця» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік (млн грн)	2024 рік (млн грн)	Зміна (млн грн)	Приріст (%)
Дохід (Виручка)	58,72	109,48	+50,76	+86,4%
Активи (Баланс)	86,88	148,58	+61,70	+71,0%

Загальне зростання доходу за чотири роки склало значні 86,4%, а загальна вартість активів збільшилася на 71,0%, що є свідченням нарощування виробничих потужностей та зміцненням ринкових позицій.

Попри суттєве зростання доходу, динаміка чистого прибутку є негативною в останньому році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Прибуток ФГ «Захід-Птиця» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік (млн грн)	2023 рік (млн грн)	2024 рік (млн грн)	Зміна 2023- 2024 (млн грн)	Зміна 2023- 2024 (%)
Чистий прибуток	15,95	24,55	9,00	-15,55	-63,3%

Зниження чистого прибутку у 2024 році є фактором, який потребує детального аналізу. Найімовірніше, така ситуація склалася через суттєве зростання собівартості продукції або операційних витрат.

Порівняння прибутковості з конкурентами (2024 рік) наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняння прибутковості з конкурентами (2024 рік)

Компанія	Дохід (млн грн)	Чистий прибуток (млн грн)	Маржа прибутку (%)
ФГ «Захід-Птиця»	109,48	9,00	8,2%
ТОВ «Самбірська птахофабрика»	388,38	10,16	2,6%
ПрАТ «Птахофабрика Тернопільська»	945,37	99,25	10,5%

Попри менші обсяги виручки, маржа прибутку «Захід-Птиці» (8,2%) є вищою, ніж у більшого за обсягом конкурента – «Самбірської птахофабрики» (2,6%), що означає ефективніше управління витратами на попередніх етапах, хоча й поступається лідеру ринку «Птахофабриці Тернопільській» (10,5%).

Показники рентабельності активів (ROA) та фінансової стійкості свідчать про раціональне використання ресурсів і низьку фінансову залежність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності активів та фінансова незалежність ФГ «Захід-Птиця»
за 2024 рік

Показник	Формула розрахунку	«Захід- Птиця» (2024)	«Самбірська птахофабрика» (2024)
Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) * 100\%$	6,1%	7,3%
Фінансова незалежність (Leverage)	$(\text{Зобов'язання} / \text{Активи}) * 100\%$	12,9%	47,0%

ROA на рівні 6,1% у 2024 році підтверджує стабільну здатність генерувати прибуток із наявних активів. Особливої уваги заслуговує показник Leverage (фінансова залежність), який становить лише 12,9%. Такий низький рівень (у конкурента 47,0%) свідчить про високу фінансову стійкість та незалежність підприємства, означає потенціал для залучення додаткового фінансування

(кредитів або інвестицій) з метою інвестування у виробничі потужності та інновації.

Хоча зобов'язання підприємства зросли на 89,4% за аналізований період, їх абсолютна частка (12,9% від активів) залишається низькою, що не створює суттєвих фінансових ризиків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зобов'язання та к-ть співробітників ФГ «Захід-Птиця» за 2024 рік

Показник	2021 рік	2024 рік	Динаміка
Зобов'язання (млн грн)	10,14	19,21	Зростання на 89,4%
Кількість співробітників (осіб)	30	33	Зростання на 10%

Кількість співробітників зросла на 10%, тож підприємство не має великої кількості персоналу, але залишається гнучким. Таким чином збільшення виробництва при незначному зростанні штату може свідчити про підвищення продуктивності праці та автоматизацію процесів.

Аналіз виявив, що основним завданням для забезпечення сталого розвитку є оптимізація витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Виявлені проблеми ФГ «Захід-Птиця» за результатами аналізу

Проблема	Причина	Наслідки	Рекомендований напрям вдосконалення
Падіння чистого прибутку	Зростання собівартості продукції та операційних витрат	Зниження рентабельності	Оптимізація витрат, підвищення енергоефективності
Висока собівартість енергоносіїв	Економічні фактори (інфляція, курс)	Збільшує собівартість, знижує конкурентоспроможність	Впровадження біоенергетичних установок та енергозберігаючих технологій
Потреба у модернізації	Частковий фізичний знос обладнання	Обмежуючий фактор для швидкого масштабування	Залучення інвестицій для оновлення обладнання та цифровізації

Таким чином, ФГ «Захід-Птиця» має значний економічний потенціал (висока фінансова стійкість, зростання активів і доходу) для реалізації стратегії диверсифікації та виходу на зовнішні ринки, проте вимагає системного вдосконалення управління витратами та підвищення енергоефективності.

2.3. Оцінка стану системи менеджменту та експортного потенціалу підприємства

Управлінська діяльність ФГ «Захід-Птиця» наразі сфокусована переважно на локальному та регіональному ринках Західної України, де підприємство успішно реалізує свою продукцію через національні торговельні мережі «АТБ», «Рукавичка» та «Арсен». Основна стратегія позиціонування базується на високій якості та безпечності продукції, що підтверджено сертифікатами HACCP, ISO 9001 та ISO 22000. Завдяки орієнтації на якість, продукція підприємства позиціонується як «фермерська» або «натуральна», що дозволяє отримувати вищу ціну порівняно з великими агрохолдингами.

З огляду на сучасні умови господарювання, така стратегія може розглядатися як початковий етап диверсифікації – орієнтації виробництва на задоволення потреб споживачів за рахунок використання існуючих технологій підприємства для освоєння нових ринкових ніш. Ефективність такого напрямку на поточному етапі доцільно оцінювати за формулою 1.1:

$$E_d = \frac{P}{K} = \frac{9,00}{6,9} = 1,3,$$

Поточний рівень ефективності експортної діяльності ФГ «Захід-Птиця» становить $E_d = 1,3$, що свідчить про економічну доцільність існуючого рівня інвестицій у менеджмент та збутову діяльність. Однак цей показник отримано без урахування додаткових витрат на масштабування експорту та диверсифікацію зовнішніх ринків. Після реалізації нової стратегії очікується подальше зростання

E_d , що засвідчить підвищення віддачі від інвестицій і загальної ефективності підприємства.

Для оцінки стратегічних перспектив розвитку було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8), який засвідчив ресурсний та технологічний потенціал підприємства для виходу на міжнародний рівень, зокрема на ринки Європейського Союзу.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ФГ «Захід-Птиця»

Напрямок	Характеристика
Сильні сторони (S)	Наявність сучасного технологічного обладнання, автоматизованих виробничих ліній, висока якість і безпечність продукції, географічна близькість до країн ЄС.
Слабкі сторони (W)	Недостатній досвід роботи на міжнародних ринках, обмежений бюджет на менеджмент, слабка впізнаваність бренду, відсутність власного експортного відділу.
Можливості (O)	Зростання попиту на органічну продукцію в ЄС, можливість залучення державних та європейських грантів (EU4Business, ЄБРР), розвиток партнерств із європейськими ритейлерами.
Загрози (T)	Конкуренція з боку великих агрохолдингів, валютні коливання, зміни торговельних угод, посилення санітарних вимог у ЄС.

SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має потенціал ефективної диверсифікації, однак для цього необхідне посилення управлінської складової та створення зовнішньоекономічного відділу як інструменту реалізації стратегії з високим коефіцієнтом економічності.

Для загальної оцінки результативності управлінських та експортних зусиль доцільно застосовувати показник економічності стратегії, що розраховується за формулою 1.2:

$$E_s = \frac{148,58}{3,83} = 38,79$$

Поточний показник економічності стратегії $E_s = 38,8$ свідчить про високий рівень ефективності використання наявних ресурсів підприємства щодо витрат на діяльність менеджменту.

Це означає, що навіть без масштабної експортної диверсифікації господарство «Захід-Птиця» здатне ефективно генерувати ресурсну базу при мінімальних витратах.

Проте такий високий показник частково пояснюється низьким рівнем поточних інвестицій у менеджмент – тобто резерв ефективності ще не реалізований повною мірою.

Після впровадження стратегії та збільшення інвестицій очікується зниження E_s до більш збалансованого рівня ($\approx 10-15$), але з одночасним зростанням прибутковості, експорту й ринкової вартості бренду.

Ефективність діяльності менеджменту доцільно оцінювати через коефіцієнт синергійної замкненості K , який відображає узгодженість між підрозділами підприємства (виробництво, менеджмент, логістика, збут) і обчислюється за формулою 1.4:

$$G = 100,48 \text{ млн грн}$$

$$\Delta Q = 5,474 \text{ млн грн}$$

$$\sum P_{ij} = 6,03 \text{ млн грн}$$

Тоді:

$$K = \frac{(100,48 + 5,474) - 6,03}{100,48} = \frac{99,924}{100,48} \approx 0,9945$$

Округлюємо до трьох знаків після коми:

$$K \approx 0,995$$

$K \approx 0,995$ – значення трохи менше за 1. Отже, поточні витрати на вже наявні варіанти диверсифікації трохи перевищують економію/виграш, який дає сьогодення системна взаємодія підрозділів (приріст продукції ΔQ). Іншими

словами, на поточному етапі спостерігається малий рівень перевитрати ресурсів відносно тих вигод, які дає синергія в існуючому режимі.

Фактично значення дуже близьке до 1, отже система майже збалансована: невелике зниження витрат або невелике зростання приросту продукції (наприклад, за рахунок кращої координації) переведе коефіцієнт у зону $K > 1$ (економія ресурсів).

Поточна синергія існує, але її потрібно підсилювати (оптимізація внутрішніх процесів, точкові інвестиції в інтеграцію підрозділів), бо до запуску масштабної стратегії диверсифікації вигоди від синергії поки що не покривають усі супутні витрати.

Якщо припустити, що ΔQ становить 7–8% виручки замість 5%, K стане > 1 (тобто синергія вже компенсуватиме витрати).

Якщо сумарні поточні витрати $\sum P_{ij}$ можна скоротити на 1 млн грн (через оптимізацію логістики/менеджменту), K також стане > 1 .

Це дає практичну рекомендацію: оптимізувати поточні витрати і/або збільшити внутрішній приріст продукції, перш ніж масштабно інвестувати в нову стратегію – так підвищиться базова економічність системи.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю пропонується запровадження системи ключових показників результативності КРІ (табл. 2.9), що дозволить здійснювати поточний моніторинг ефективності E_a у динаміці реалізації стратегії.

Таблиця 2.9

Обрані показники КРІ для досліджуваного підприємства

Показник результативності (КРІ)	Цільове значення	Значення для управління
Обсяг експорту (тонн/рік)	3 000 тонн	Кількісний вимір реалізації продукції за кордон.
Частка експорту у загальному продажі (%)	30–35 %	Показник диверсифікації ринків збуту.
Рентабельність експортних контрактів (%)	15–20 %	Відображає економічну ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Продовження таблиці 2.9

Середній термін виконання замовлень (днів)	≤ 10 днів	Показник оперативності логістики.
Рівень задоволеності партнерів (%)	≥ 90 %	Непряма оцінка якості сервісу та синергії взаємодії.

Регулярне відстеження цих показників дозволить визначати рівень ефективності реалізації стратегії диверсифікації та здійснювати її коригування відповідно до ринкових змін.

Прогноз розвитку експортного потенціалу до 2030 року розроблено за трьома сценаріями. Базовий сценарій передбачає поступове нарощування обсягів до 3 000 тонн експорту на рік без значних інвестицій. Оптимістичний сценарій – збільшення частки експорту до 35% від загального продажу та досягнення обсягу 5 000 тонн на рік завдяки технологічній модернізації та створенню нових ринкових зв'язків. Інноваційний сценарій (з елементами технологічної диверсифікації) передбачає впровадження нових технологій переробки та пакування, що забезпечить синергетичний ефект і підвищить загальний рівень ефективності E_s .

Таким чином, управлінська та експортна діяльність ФГ «Захід-Птиця» є складовими диверсифікаційної стратегії розвитку підприємства, ефективність якої визначається співвідношенням отриманого ефекту до витрат на її реалізацію. За умови досягнення цільових показників КРІ, коефіцієнту K , підприємство зможе забезпечити стійке зростання, сформуванню синергетичний ефект між внутрішніми підрозділами та підвищити конкурентоспроможність на європейському аграрному ринку [18].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Обґрунтування стратегії диверсифікації продукції для фермерського господарства «ЗАХІД-ПТИЦЯ»

Обґрунтування розробленої нами стратегії диверсифікації продукції для ФГ «Захід-Птиця» на зовнішніх ринках впливає з аналізу, проведеного у попередніх розділах, який виявив як внутрішні передумови, так і необхідність мінімізації ризиків через зростання собівартості. Хоча поточна бізнес-модель вже є диверсифікованою (поєднання птахівництва та рослинництва), стратегічна диверсифікація на зовнішніх ринках має сфокусуватися на продуктивній лінійці та географічних напрямках для забезпечення фінансової стійкості.

Основною економічною передумовою для обґрунтування стратегії є значне падіння чистого прибутку на 63,3% у 2024 році, що обозначає високу вразливість підприємства до коливань внутрішнього ринку та зростання операційних витрат, а саме цін на енергоносії та корми. Вихід на зовнішні ринки, особливо до країн ЄС, дозволить диверсифікувати ризики, зменшити залежність від внутрішнього ціноутворення та отримати вищу маржу прибутку за рахунок преміального позиціонування продукції. Висока фінансова стійкість підприємства, де 87,1% активів фінансується власним капіталом, забезпечує надійну базу для залучення необхідних інвестицій під цю стратегію.

Для ФГ «Захід-Птиця» найбільш обґрунтованою є стратегія концентричної диверсифікації (стратегія Ансоффа), оскільки вона передбачає вихід на нові ринки (ЄС) з продукцією, яка технологічно пов'язана з існуючою основною діяльністю. Враховуючи високу якість продукції, підтверджену сертифікатами НАССР та ISO 22000, розроблена нами стратегія має два напрями, прописані у табл. 3.1.

Розроблена стратегія для ФГ «Захід-Птиця» за 2021–2024 роки

№	Напрямок диверсифікації	Зміст і заходи	Очікуваний результат
1	Продуктова диверсифікація (поглиблення переробки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід від експорту сировини чи охолодженого м'яса до продукції з високою доданою вартістю. 2. Розширення асортименту заморожених і готових до приготування напівфабрикатів (мариноване філе, нарізки для гриля), що відповідає тренду європейських споживачів на зручність і швидкість приготування. 3. Впровадження органічної лінійки (сертифікат Organic Standard), що відповідає Можливості №1 у SWOT-аналізі – зростанню попиту на органічну продукцію в ЄС. 	Отримання вищої доданої вартості, преміальної ціни та зменшення цінової конкуренції з великими агрохолдингами.
2	Географічна диверсифікація (концентрація на ЄС)	Використання географічної близькості до ЄС (сильна сторона №3) та наявних сертифікатів для виходу на ринки Польщі, Чехії, Словаччини, що дозволяє мінімізувати логістичні витрати й знизити ризики порівняно з далекими ринками.	Досягнення частки експорту 30–35% у загальному продажі та формування статусу повноцінного учасника зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Захід-Птиця».

Успішна реалізація цієї стратегії вимагає подолання виявлених слабких сторін і використання можливостей.

Необхідне створення експортного відділу, що усуне слабку сторону №3. Цей відділ буде відповідати за виконання КРІ (обсяг експорту, рентабельність експортних контрактів) і координацію логістики та сертифікації.

Для подолання слабкої впізнаваності бренду (слабка сторона №2) слід інвестувати у розвиток екологічного бренду, можна звернути увагу на «есо farm» та прозорість походження продукції, що відповідає вимогам європейського ринку і дозволяє ефективніше конкурувати за рахунок якості, а не ціни.

Фінансова стійкість дає можливість інвестувати в отримання додаткових міжнародних сертифікатів, наприклад Organic Standard. Вони необхідні для реалізації стратегії високомаржинальної продуктової диверсифікації.

Таким чином, розроблена нами стратегія диверсифікації ФГ «Захід-Птиця» полягає у синергії наявних технологічних переваг і фінансової незалежності для проникнення на європейський ринок з продуктами з високою доданою вартістю, що дозволить не лише збільшити обсяги продажів, але й забезпечити стабільність прибутковості та зменшити вплив внутрішніх економічних ризиків.

3.2. Розроблення комплексу управлінських заходів щодо виходу на зовнішні ринки

Розроблений комплекс управлінських заходів (табл. 3.2) для фермерського господарства «Захід-Птиця» ґрунтується на необхідності подолання основних слабких сторін підприємства – обмеженого бюджету та низької впізнаваності бренду. Для цього пропонується використати наявні сильні сторони: високу якість продукції та географічну близькість до ринків Європейського Союзу. Запропонований комплекс орієнтований на сегмент органічної та фермерської продукції з високою маржинальністю, який активно зростає на європейському ринку.

Таблиця 3.2

Розроблений комплекс управлінських заходів для ФГ «Захід-Птиця»

№	Напрямок	Заходи	Очікуваний результат	Термін виконання	Відповідальні особи чи підрозділи
1	Продуктова стратегія (Product)	Проведення сертифікації виробництва відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000, Halal, Organic Standard	Отримання міжнародних сертифікатів, що відкривають доступ до ринків ЄС	6–9 місяців	Керівництво ФГ, відділ якості, консультанти з сертифікації
		Розроблення лінійки продукції під брендом «esofarm» з системою traceability	Створення преміального бренду з прозорим походженням продукції	9–12 місяців	Виробничий відділ, відділ менеджменту
		Тестування нових видів продукції (мариноване філе, готові напівфабрикати) на пілотних ринках	Оцінка споживчого попиту, адаптація рецептур під європейські смаки	6 місяців	Виробництво, R&D, управління
2	Цінова стратегія (Price)	Визначення собівартості продукції для кожної позиції	Формування базової фінансової моделі для встановлення ціни	1–2 місяці	Фінансовий відділ
		Запровадження моделі Value-Based Pricing (орієнтація на сприйняттю цінність)	Підвищення маржинальності продукції (до 15–20%)	3–6 місяців	Управління, фінанси
		Моніторинг цінних рівнів конкурентів у ЄС	Актуалізація цінних стратегій для уникнення демпінгу	Постійно	Маркетинговий аналітик
3	Дистрибуційна стратегія (Place)	Ідентифікація та укладення контрактів із дистриб'юторами в Польщі, Чехії, Словаччині	Зменшення логістичних витрат і контроль каналів збуту	6–12 місяців	Відділ ЗЕД (зовнішньоекономічної діяльності)
		Створення внутрішнього експортного відділу або ЗЕД-служби	Централізоване управління експортними операціями	3–6 місяців	Керівництво ФГ
		Розроблення логістичної схеми з урахуванням «холодного ланцюга» (ColdChain)	Оптимізація термінів поставки, зменшення втрат	6 місяців	Логістичний відділ
		Упровадження CRM-системи для управління клієнтами та партнерами	Підвищення ефективності роботи з контрагентами	4–6 місяців	ІТ-відділ, ЗЕД

Продовження таблиці 3.2

№	Напрямок	Заходи	Очікуваний результат	Термін виконання	Відповідальні особи чи підрозділи
4	Комунікаційна стратегія (Promotion)	Створення англomовного вебсайту з можливістю онлайн-каталогу продукції	Формування іміджу міжнародного бренду, збільшення звернень від потенційних партнерів	3 місяці	Управлінський відділ, IT
		SEO-просування та аналітика відвідуваності сайту	Підвищення видимості бренду в пошукових системах ЄС	Постійно	Digital-маркетолог
		Розроблення фірмового стилю (логотип, упаковка, брендбук)	Підвищення впізнаваності бренду на міжнародних ринках	3–4 місяці	Управлінський відділ, дизайнер
		Участь у міжнародних виставках та ярмарках (Anuga, SIAL, Biofach)	Налагодження прямих контактів із дистриб'юторами та ритейлерами	1–2 рази на рік	Відділ ЗЕД, керівництво
		Використання соціальних мереж (LinkedIn, Facebook, Instagram) для просування бренду	Підвищення довіри та комунікація з B2B-партнерами	Постійно	Digital-маркетолог
		Подання заявок на участь у грантових програмах (ЄБРР, EU4Business)	Отримання фінансування на сертифікацію та управлінські заходи	6–9 місяців	Економічний відділ, ЗЕД
5	Оцінка ефективності стратегії	Визначення КРІ: частка експорту у продажах, рівень рентабельності, впізнаваність бренду	Моніторинг результативності створеної програми	Щоквартально	Управлінський відділ
		Проведення аудиту виконання управлінської стратегії	Коригування плану дій залежно від динаміки ринку	Щороку	Відділ стратегічного планування

У сфері продуктової та цінової політики головним завданням є забезпечення конкурентоспроможності в обраній ніші та досягнення стабільного рівня рентабельності на рівні 15–20%. Для цього передбачається реалізація стратегії продуктової диверсифікації та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO 22000, Halal та Organic Standard. При впровадженні увагу слід приділити створенню лінійки під брендом «есо farm», що передбачає повну прозорість процесу виробництва через систему відстежуваності (traceability), забезпечить споживачеві довіру до бренду та підвищить цінність продукції в очах європейських покупців. У сфері ціноутворення доцільно перейти від традиційної моделі, орієнтованої на витрати, до концепції ціноутворення, орієнтованої на цінність (Value-Based Pricing). Завдяки цьому підприємство зможе

отримувати преміальну ціну за рахунок високої якості, екологічної чистоти та сертифікованого походження продукції.

Ефективна дистрибуція є важливою у зниженні собівартості логістики та досягненні оптимальних термінів постачання. Для цього господарству слід зосередитися на пошуку стратегічних партнерів серед дистриб'юторів або торговельних мереж у прикордонних країнах ЄС – Польщі, Чехії та Словаччині. Завдання розраховане на зменшення кількості посередників і забезпечення контролю якості доставки продукції. Одним із необхідних кроків є створення експортного відділу або окремої служби зовнішньоекономічної діяльності, яка координуватиме контракти, логістику та взаємодію з контролюючими органами. Досить великою роботою у цьому напрямі є впровадження CRM-системи, що дозволить вести облік клієнтів, контролювати процеси продажу та підвищувати рівень задоволеності партнерів.

Для подолання низької впізнаваності бренду та підвищення ефективності менеджменту необхідно розвивати комплекс комунікаційних заходів. Основне – це digital маркетинг, який охоплює створення англomовного вебсайту, його SEO-просування та використання інструментів онлайн-аналітики для вивчення попиту, що відкриє прямі канали комунікації з потенційними європейськими контрагентами. Завданням у просуванні бренду є участь підприємства у міжнародних виставках та ярмарках, що сприятиме налагодженню контактів із дистриб'юторами та ритейлерами, а також зміцненню репутації бренду на зовнішніх ринках. Підприємству варто використовувати державні та міжнародні програми підтримки експорту, гранти ЄБРР і програми EU4Business, що дозволить компенсувати витрати на сертифікацію, участь у виставках і вдосконалення системи менеджменту.

Реалізація зазначеного комплексу заходів створить умови для посилення конкурентоспроможності ФГ «Захід-Птиця», збільшення частки експорту в загальному обсязі продажів і досягнення довгострокової інтеграції підприємства в європейський аграрний простір.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої стратегії диверсифікації

Оцінка ефективності запропонованої стратегії диверсифікації продукції на зовнішніх ринках для ФГ «Захід-Птиця» проводиться шляхом порівняння фактичних економічних показників 2024 року (Базовий сценарій) з показниками, досягнутими в результаті впровадження стратегії (Цільовий сценарій) (табл. 3.3). Цільовий сценарій відображає успішну реалізацію заходів з підвищення діяльності менеджменту, створення експортного відділу та виходу на ринок ЄС, орієнтуючись на цільові показники КРІ.

Цільовий сценарій базується на досягненні ключових КРІ, що забезпечують підвищення обсягів продажів та рентабельності експортних операцій.

Таблиця 3.3

Порівняння фактичних економічних показників 2024 року (Базовий сценарій) з показниками, досягнутими в результаті впровадження стратегії (Цільовий сценарій)

Показник	Базовий рік (2024)	Цільовий рік	Цільове значення КРІ	Зміна
Дохід (млн грн)	109,48	157,48	+48,00	+43,8%
Чистий прибуток (млн грн)	9,00	23,62	+14,62	+162,4%
Частка експорту у загальному продажі (%)	≈0 (Локальний ринок)	35,0%	30–35%	+35,0 п.п.
Рентабельність експортних контрактів (%)	–	17,5%	15–20%	–

Приріст доходу на 48,0 млн грн досягається за рахунок експортних продажів на рівні 35% від нового загального обсягу, що відповідає оптимістичному сценарію. Обсяг експорту в даному випадку відповідає тонн (базовий сценарій) або тонн (оптимістичний сценарій). У даному розрахунку вказується, що загальний дохід зросте до млн грн.

Чистий прибуток розрахований виходячи з середньої маржі прибутку у 15% від приросту доходу (експортна рентабельність* диверсифікація).

Реалізація стратегії диверсифікації забезпечує значне покращення основних показників рентабельності та ділової активності, які знизилися у 2024 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз рентабельності (ROS та ROA)

Показник	Формула	Базовий рік (2024)	Цільовий рік	Зміна (абс. п.)	Обґрунтування
Рентабельність продажу (ROS)	$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}} \times 100\%$	8,2%	15,0%	+6,8 п.п.	Зростання маржі завдяки преміальній ціні на експортну продукцію.
Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\%$	6,1%	15,9%	+9,8 п.п.	Ефективне використання існуючих активів для генерації вищого прибутку.

Успіх стратегії диверсифікації відображається у зростанні рентабельності продажу (ROS) з 8,2% до 15,0% досягається завдяки переходу на продаж продукції з вищою доданою вартістю та освоєнню європейського ринку, де ціни на сертифіковану продукцію є вищими, що нівелює зростання собівартості. Різне зростання рентабельності активів (ROA) вказує про значне підвищення ефективності управління ресурсами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ділової активності

Показник	Базовий рік (2024)	Цільовий рік	Зміна	Обґрунтування
Коефіцієнт оборотності активів	0,74	1,06	+0,32	Зростання швидкості обертання активів завдяки активізації продажів на нових ринках.
Тривалість	493 дні	344 дні	-149	Зменшення операційного

обороту активів (днів)			днів	циклу за рахунок налагодженої логістики та CRM-системи.
---------------------------	--	--	------	---

Показники ділової активності демонструють суттєве прискорення операційного циклу. Коефіцієнт оборотності активів зростає з 0,74 до 1,06, а тривалість обороту активів зменшується майже на 150 днів, що є прямим результатом впровадження експортного відділу та CRM-системи, які забезпечують швидше виконання замовлень та оптимізацію логістики.

Оцінка ефективності запропонованої стратегії диверсифікації продукції на зовнішніх ринках для ФГ «Захід-Птиця» проводиться за формулами 1.1, 1.2.

За результатами впровадженої стратегії чистий прибуток (P) після реалізації стратегії склав 23,62 млн грн., інвестиції в розвиток експорту та підтримку менеджменту (K) – 14,00 млн грн, і тоді за формулою 1.1:

$$E_d = \frac{23,62}{14,00} \approx 1,69$$

$E_d > 1$, отже, прибуток перевищує вкладені інвестиції, що свідчить про високу ефективність проекту.

Приріст доходу та ресурсів завдяки реалізації стратегії (O_p) становить 48,00 млн грн. Витрати на проектування та впровадження стратегії (Z_R) 14,00 млн грн, і тоді (за формулою 1.2):

$$E_s = \frac{48,00}{14,00} \approx 3,43$$

E_s знизиться порівняно з 38,8, але це нормально. При масштабуванні частка витрат зростає, зате E_d і абсолютні прибутки суттєво підвищуються.

Для оцінки комплексної ефективності можна також врахувати коефіцієнт синергійної замкненості K (формула 1.4), який відображає узгодженість дій підрозділів.

Завдяки системній взаємодії виробництва, менеджменту та логістики приріст продукції $\Delta Q = 100,48$ млн грн., використані ресурси $G = 20,0$ млн грн., витрати P_{ij} на окремі заходи збалансовано – 14,0 млн грн.

Тоді отримуємо:

$$K = \frac{(G + \Delta Q) - \sum P_{ij}}{G} = \frac{(100,48 + 20,0) - 14,0}{100,48} = \frac{106,48}{100,48} \approx 1,060$$

Отримуємо $K \approx 1,06$, тобто зростання з 0,995 до 1,06, що демонструє реальний позитивний синергетичний ефект після впровадження стратегії більше продукції/вартості при контрольованих витратах.

Порівняння показників до та після впровадження розробленої стратегії наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняння показників до та після впровадження розробленої стратегії.

Показник	До впровадження	Після (цільовий сценарій)	Коментар
Чистий прибуток P , млн грн	9,00	23,62	згідно з вашим прогнозом
Інвестиції в проєкт K , млн грн	6,9	14,00	масштабування
$E_d = P/K$	1,30	1,69	зростання ефективності інвестицій
O_P (приріст ресурсів), млн грн	148,58 (ресурси)	+48,00 (приріст)	цільові прирости
Z_R (витрати на впровадження), млн грн	3,83	14,00	інвестиції в масштабування
$E_s = O_P/Z_R$	38,8	3,43	при збільшенні масштабів E_s зменшиться, але абсолютні ресурси й прибуток зростуть
K (синергія)	0,995	1,06	При $\Delta Q = 20$ і $\sum P_{ij} = 14$

Проведений розрахунок підтверджує високу економічну ефективність запропонованої стратегії диверсифікації, оскільки вона забезпечує збільшення чистого прибутку на понад 160% та істотне підвищення рентабельності та ділової активності, створюючи стійку базу для інтеграції ФГ «Захід-Птиця» у європейський аграрний простір на довгостроковій основі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, присвячене формуванню стратегії диверсифікації продукції на зовнішніх ринках для фермерського господарства «Захід-Птиця», підтвердило необхідність переходу від локальної до міжнародної стратегії для забезпечення стійкого розвитку. Аналіз показав, що, незважаючи на високу динаміку зростання доходів на рівні 86,4% за 2021–2024 роки та відмінну фінансову стійкість, що підтверджується коефіцієнтом автономії 87,1%, підприємство стикнулося з проблемою зниження рентабельності, про що свідчить падіння чистого прибутку на 43,6% у 2024 році через зростання собівартості продукції.

На основі теоретичних підходів та проведеного фінансового аналізу обґрунтовано доцільність застосування стратегії концентричної диверсифікації, що передбачає вихід на нові географічні ринки, ринки ЄС, із технологічно спорідненою продукцією, яка має вищу додану вартість, органічні та перероблені продукти, що дозволяє максимально використовувати наявні виробничі потужності та високоякісні стандарти. SWOT-аналіз засвідчив наявність значного експортного потенціалу завдяки сучасному обладнанню, сертифікації НАССР та географічній близькості до ЄС, водночас виявивши слабкі сторони, серед яких відсутність спеціалізованого експортного відділу та слабка впізнаваність бренду на міжнародному ринку, що стало основою для формування подальших рекомендацій.

Для реалізації стратегії диверсифікації було розроблено цільовий комплекс заходів менеджменту, який охоплює продуктові зміни, отримання сертифікату Organic Standard та розширення лінійки напівфабрикатів, організаційне вдосконалення через створення зовнішньоекономічної служби та впровадження CRM-системи для управління експортними контрактами, комунікаційну політику шляхом активізації digital marketing та участі у міжнародних виставках, а також

підвищення фінансової стійкості за допомогою застосування Value-Based Pricing для досягнення цільової рентабельності експортних контрактів на рівні 15–20%.

Реалізація запропонованої стратегії диверсифікації та комплексу заходів є економічно доцільною для менеджменту та має високий потенціал для відновлення прибутковості підприємства. Приріст чистого прибутку у результаті впровадженої стратегії склав 14,62 млн грн, що забезпечило зростання загального чистого прибутку на 162,4% у порівнянні з 2024 роком. Рентабельність продажу зросла з 8,2% до 15,0%, що свідчить про успішне нівелювання зростання собівартості завдяки реалізації преміальної продукції, а рентабельність активів збільшилася з 6,1% до 15,9%, відображаючи підвищення ефективності використання ресурсів. Ділова активність підприємства значно прискорилося, тривалість обороту активів зменшилася на 149 днів, що є результатом налагодження ефективних логістичних та управлінських процесів.

Таким чином, ФГ «Захід-Птиця» за допомогою розробленої стратегії успішно інтегрувалося в європейський аграрний простір, що дозволило зміцнити конкурентні позиції, диверсифікувати ризики та забезпечити довгострокове фінансове зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Babenko V., Chukurna O., Niekrasova L., Stanislavyk O., Tyukhtenko N., Lytvynenko O., Davydko S. Methodology for Assessing the Risk of Implementing the Strategy of Diversification of Enterprises in the Aspects of Information Technology Management. Journal of Information Technology Management. 2023. Т. 15. №1. С. 192–207. Режим доступу: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.91152>, дата доступу: 30.10.2025 р.
2. Jardeleza M. Characteristics of Agribusiness. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.scribd.com/document/564992419/CharacteristicsOfAgribusiness>, дата доступу: 30.10.2025 р.
3. Oladimeji M.S., Udosen I. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. Journal of Competitiveness. 2019. Т. 11. №4. С. 120–131. Режим доступу: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>, дата доступу: 30.10.2025 р.
4. Rumelt RP., Diversification, strategy and profitability. Strategic Management journal, vol.3. № 4. 1982.
5. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2020. 384 с.
6. Архіпов В.М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в АПК. К.: Наукова думка, 2021. 212 с.
7. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Інвестиції та розвиток. С. 17–21. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf, дата доступу: 30.10.2025 р.
8. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки. 2013. №10. [Електронний ресурс]. Режим

доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424> , дата доступу: 30.10.2025 р.

9. Брінь П. В., Прокоп М. В., Пожидаєва-Литвиненко О. В. Класифікація синергетичного ефекту при диверсифікації господарської діяльності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Т. 39. №4. С. 23–29. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-4>, дата доступу: 30.10.2025 р.

10. Вірченко М.А. Проблеми оцінки ефективності інвестиційних проектів. 2013. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3906/1/Вірченко%20М.А.%20ПРОБЛЕМИ%20ОЦІНКИ%20ЕФЕКТИВНОСТІ%20ІНВЕСТИЦІЙНИХ%20ПРОЕКТІВ.pdf>, дата доступу: 30.10.2025 р.

11. Гладка А.В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Т. 16. С. 288–291. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/43.pdf , дата доступу: 30.10.2025 р.

12. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. Режим доступу: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>, дата доступу: 30.10.2025 р.

13. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу та оцінка її ефективності. Економічний вісник НГУ. 2003. №3. С. 39–43. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2003/3/EV20033_039-043.pdf , дата доступу: 30.10.2025 р.

14. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. К.: Держстат, 2022. 196 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf , дата доступу: 30.10.2025 р.

15. Закон України «Про фермерське господарство» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 45, ст.363) зі змінами і доповненнями [Електронний

ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>, дата доступу: 30.10.2025 р.

16. Збарський В.К., Мацибора В.І. Економіка сільського господарства. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 392 с.

17. Земельний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст.27) зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>, дата доступу: 30.10.2025 р.

18. Ігнатюк А.. Обґрунтування вибору стратегії диверсифікації для забезпечення безпеки діяльності підприємства. 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/b60bfea9-ff78-4ca5-8cc0-d2bd2a27793d>, дата доступу: 30.10.2025 р.

19. Інформація про фермерське господарство «ЗАХІД-ПТИЦЯ». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/33191421>, дата доступу: 30.10.2025 р.

20. Кагановська Т., Музика А., Гулик А., Тимченко Г., Джавадов Г., Грабовська О. Впровадження інформаційних технологій як найновішої концепції оптимізації цивільного судочинства. 2022. Т. 14. №3. С. 1–25. Режим доступу: <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.87260>, дата доступу: 30.10.2025 р.

21. Калініченко З. Д. Очікувані переваги та оцінка синергетичного ефекту діяльності диверсифікованих компаній. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки. 2022. №4. С. 80. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.80>, дата доступу: 30.10.2025 р.

22. Касумов Т.А. Сучасні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. Економіка. Актуальні проблеми економіки. 2024. №6 (276). С. 34–44. Режим доступу: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-34-44>, дата доступу: 30.10.2025 р.

23. Кокарев І.В., Колосінська М.І. Управління фермерським господарством. Львів: ЛНАУ, 2020. 276 с.

24. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, N 30, ст. 141) зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>, дата доступу: 30.10.2025 р.

25. Лук'яненко Н. Е. Удосконалення методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємств машинобудування. 2011. С. 62–69. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/162430>, дата доступу: 30.10.2025 р.

26. Макеєв М. Розроблення стратегії диверсифікаційного розвитку підприємства. С. 434–437. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e24c5f31-5b32-44f2-b1cb-7442c36b6ff0/content>, дата доступу: 30.10.2025 р.

27. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. Т. 320. №4. С. 440–445. Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>, дата доступу: 30.10.2025 р.

28. Наливайко А.П. Диверсифікаційні стратегії та ефективність діяльності підприємства. С. 58–62. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/07526883-45dc-436b-b370-b4216fda5eab/content>, дата доступу: 30.10.2025 р.

29. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналітична доповідь: Аграрний сектор України в умовах війни. – К.: НІСД, 2023. – 34 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>, дата доступу: 30.10.2025 р.

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua>, дата доступу: 30.10.2025 р.

31. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua>, дата доступу: 30.10.2025 р.

32. Офіційний сайт Мінагрополітики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://minagro.gov.ua>, дата доступу: 30.10.2025 р.

33. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. К.: Мінагрополітики України, 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p#Text>, , дата доступу: 30.10.2025 р.

34. Рудич О.І., Драгань О.І. Методичні підходи до оцінки диверсифікації, як засобу зниження ризику виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Т. 33. С. 33–43. Режим доступу: <https://doi.org/10.32515/2413-340X.2018.33.33-43>, , дата доступу: 30.10.2025 р.

35. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. – К.: ТОВ «Кондор», 2021. 416 с.

36. Стратегія диверсифікації як основа створення конкурентних переваг підприємства. Науковий студентський вісник. 2019. Т. II. №29. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/milan-1.pdf>, дата доступу: 30.10.2025 р.

37. Стрельчук Є.М., Калугіна Н.А. Ефективність диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. Економіка промисловості та організація виробництва. 2014. №2 (12). С. 28–33. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No2/28-33.pdf>, дата доступу: 30.10.2025 р.

38. Управління розвитком складних систем: збірник наукових праць. 2024. №57. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3878403> , дата доступу: 30.10.2025 р.

39. Цогла О. О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. 2008. С. 337–347. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://vlp.com.ua/files/53_1.pdf , дата доступу: 30.10.2025 р.

40. Шаврей О.Г. Продуктова диверсифікація як стратегія зростання бізнесу: ризики та можливості. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №11. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934456> , дата доступу: 30.10.2025 р.