

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Ткачук В. І., Тарасович Л. В., Давидов Д. О.

DOI 10.37203/kibit.2019.42.14

УДК 338.33:631.11

JEL: R 50

TKACHUK V. I.
0000-0002-5584-1099
tkachuk.agro@gmail.com

TARASOVICH L. V.
0000-0002-0060-4483

DAVYDOV D. O.

Zhytomyrskyi natsionalnyi ahroekologichnyi
universytet, m. Zhytomyr

ТКАЧУК В. І.
0000-0002-5584-1099
tkachuk.agro@gmail.com

ТАРАСОВИЧ Л. В.
0000-0002-0060-4483

ДАВИДОВ Д. О.

Житомирський національний агроекологічний
університет, м. Житоми

Анотація. У статті доведено, що диверсифікація діяльності сільськогосподарського підприємства є дієвим маркетинговим інструментом забезпечення його економічного зростання, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та економічної безпеки, посиленню довгострокової позиції на ринку, нівелюванню ризиків виробничо-господарської діяльності у стратегічній перспективі. Визначено місце мотиваційної складової у конфігурації переваг диверсифікації діяльності підприємства та моделюванні очікуваних ефектів. Доведено, що механізм диверсифікації є основою побудови взаємозв'язків між елементами локальної системи (структурних підрозділів у межах конкретного підприємства), необхідними для узгодження всіх параметрів її функціонування (прогнозування споживчого попиту, готовності до диверсифікації, оцінки диверсифікаційного потенціалу тощо). Аргументовано, що реалізацію стратегії диверсифікації за відсутності дієвого механізму її формування слід вважати економічно невиправданим і стратегічно непередбачуваним управлінським рішенням, що супроводжується фрагментарністю та неузгодженістю. Це підкріплюється нівелюванням системного підходу до розробки та імплементації загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання на сталій основі. Обґрунтовано, що оцінка потенціалу диверсифікації та прогнозування ефективності цього процесу є своєрідними індикаторами побудови моделі розвитку підприємства. При цьому, механізм диверсифікації передбачає наявність відповідних маркетингових інструментів як стратегічних орієнтацій підприємства, що використовуються в чітко визначеній послідовності у процесі реалізації політики диверсифікації та здійснюється розрахунок економічного ефекту. Для оцінки стратегічних можливостей розвитку і розробки пропозицій щодо формування стратегії диверсифікації діяльності здійснено поваріантний прогноз показника обсягу реалізації готової продукції (на прикладі ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка»). Охарактеризовано етапи здійснення та визначено найдоцільніші напрями диверсифікації діяльності підприємства.

Ключові слова: диверсифікація, механізм диверсифікації, маркетингова стратегія, сільськогосподарське підприємство, галузь овочівництва.

Для цитування: Ткачук В. І., Тарасович Л. В., Давидов Д. О. Диверсифікація як інструмент економічного зростання сільськогосподарських підприємств: теоретико-прикладний аспект. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2019. № 3 (42). С. 89-94 DOI 10.37203/kibit.2019.42.14

DIVERSIFICATION AS A TOOL OF ECONOMIC GROWTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL-APPLIED ASPECT

Abstract. It has been found out in the article that diversification of the activities of an agricultural enterprise is an efficient marketing tool that ensures its economic growth. This, in turn, contributes to the increased competitive ability and economic security, building market strength, as well as mitigating risks of business and operations in the future strategic outlook. The place of the motivation component has been specified in the configuration of advantages of diversification and modeling the expected effect. It is claimed that the diversification mechanism is a basis for building relations between the elements of a local system (organization units within a particular enterprise) necessary for aligning the parameters of its functioning (consumer demand forecasting, readiness for diversification, assessment of diversification potential, etc.). It is argued that the implementation of the diversification strategy without an efficient mechanism for its formation should be considered an economically unjustified and strategically unpredictable managerial decision which is also of fragmentary and unharmonious nature. This is underpinned by leveling of the system approach to the development and implementation of the general development strategy of an economic entity on a regular basis. It is substantiated that

the assessment of the diversification potential and the forecast of the efficiency of this process are a kind of indicators for the creation of the model for the enterprise development. At the same time, the diversification mechanism involves corresponding marketing tools as strategic directions of an enterprise that are used in a clearly defined sequence in the process of the implementation of the diversification policy; and the economic effect is calculated. In order to assess strategic opportunities for the development and elaboration of proposals on the formation of the diversification strategy, a comparative forecast of alternatives of the index of the turnover of finished goods has been carried out (in the context of TOV (LLC) "Ovochevyi Kombinat "Stanyshivka"). The phases are described and the most expedient directions for the diversification of the activity of the enterprise are proposed.

Keywords: diversification, diversification mechanism, marketing strategy, agricultural enterprise, olericulture.

Cite as: Tkachuk V. I., Tarasovich L.V., Davydov D. O. Diversification as a Tool of Economic Growth of Agricultural Enterprises: Theoretical-Applied Aspect. Herald of Kiev Institute of Business and Technology. 3 (42). 89-94 DOI 10.37203/kibit.2019.42.14

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання диверсифікація є дієвим інструментом забезпечення економічного зростання сільськогосподарських підприємств. Управління процесами диверсифікації має неперерічне значення для підтримання соціально-економічної спроможності провадження бізнесу у стратегічній перспективі. Крім того, актуальність цього процесу у вітчизняній практиці обумовлена тим, що така маркетингова стратегія уможливорює формування конкурентних переваг, зміцнення конкурентного статусу, дозволяє інтегруватися в ринковий простір, сприяє інноваційному зростанню на сталій основі. Однак, поряд із очевидними перевагами диверсифікації, нині часто має місце неналежне розуміння і критичне сприйняття його доцільності вітчизняними суб'єктами бізнесу. Окреслене визначає актуальність даного дослідження.

Метою статті є теоретико-прикладне обґрунтування змісту, особливостей та механізмів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як маркетингового інструменту їх економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств присвячено праці багатьох закордонних і вітчизняних дослідників. Серед український вчених варто виокремити праці В. Андрійчука, І. Ансофа, О. Бабінцевої, М. Багорки, В. Борисової, М. Ільчук [3], О. Ковтун, Ю. Ковтуненко [4], М. Корецького, О. Корінько, М. Маліка, Т. Момонт [5], С. Нікітченка [3], Є. Перегуди [6], Р. Сапожникова [4], Н. Степаненко, А. Чупіса та інших. Відзначаючи цінність напрацювань вказаних дослідників, зауважимо, що проблема диверсифікації набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання з позицій посилення уваги щодо обґрунтування змісту, особливостей та механізмів диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як інструменту їх економічного зростання в стратегічній перспективі. Окреслене визначає актуальність даного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Прийняття рішення про диверсифікацію діяльності супроводжується як загальними, так й локальними умовами. Зокрема, усталеними загальними

факторами є посилення різноманітних біфуркацій економічних процесів в умовах ринкових відносин й спричинені цим непередбачувані коливання попиту й пропозиції, стрибкоподібні кон'юнктурні зміни, зародження нових галузей (ринків) й видів діяльності тощо. За таких умов диверсифікація діяльності дозволяє зрівноважити ситуацію, яка виникає зі зниженням обсягів реалізації на одному ринку, за рахунок збільшення на інших. Диверсифіковані підприємства стійкіші та конкурентоспроможніші, порівняно з вузькоспеціалізованими, оскільки вони проникають в нові сфери діяльності, урізноманітнюють асортимент продукції, а відтак – здатні протистояти непередбачуваним викликам зовнішнього маркетингового бізнес-оточення, адаптуватися до них та більшою мірою задовольнити потреби споживачів.

Відсутність чітко окреслених завдань, методи й стратегії побудови виробничо-господарського процесу, внутрішніх резервів зниження витрат виробництва, переважно неналагоджена організація логістики, застарілість методів моніторингу якісних характеристик продукції (застарілість технологій управління якістю), неналежні маркетингові дослідження цільових ринків, відсутність повноцінної індивідуалізованої співпраці з потенційними клієнтами призводять до неефективних наслідків функціонування вітчизняних підприємств, а часто навіть їх банкрутства.

Дослідженнями встановлено, що в економічній літературі зустрічається значна кількість трактувань диверсифікації як економічного процесу. Загальновідомо, що з економічної точки зору диверсифікація (від лат. *Diversus* – різний і *facere* – робити) – це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємозв'язаних технологічних видів виробництва і (або) обслуговування, розширення асортименту вироблених виробів і (або) послуг. Диверсифікація – володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, кожен з яких має різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику портфеля в цілому [2]. Під диверсифікацією діяльності підприємства також розуміється оновлення (диференціація) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки [7].

Спільним для більшості з тлумачення дефініції «диверсифікація» є розуміння її як: 1) стратегії, за якої підприємство а) встановлює нові комерційні види діяльності за бсолютно новими продуктом та ринком збуту; б) розширює сфери діяльності своєї організаційної системи, незважаючи на те, до якого сектору економіки вона належить і якому напрямку віддає перевагу; 2) процесу, який має на меті будь-яке об'єднання підприємств різних сфер економіки, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям у сфері управління виробництвом, що відкриваються з розвитком інновацій [5, с. 169].

Позиція авторів зводиться до того, що диверсифікацію діяльності слід розглядати як дієвий маркетинговий інструмент забезпечення ефективного зростання сільськогосподарського підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та економічної безпеки, посиленню довгострокової позиції на ринку, нівелюванню ризиків виробничо-господарської діяльності у стратегічній перспективі. Окреслене уможливорюється за рахунок одночасної присутності (одночасного розвитку) в бізнес-портфелі підприємства декількох технологій виробництва чи видів діяльності (як пов'язаних, так й не пов'язаних межах локальної системи), розширення товарного асортименту тощо.

Методична платформа формування стратегії диверсифікації охоплює усі елементи механізму диверсифікаційних заходів щодо формування портфеля бізнесу підприємства як в межах однієї стратегічної бізнес-одиниці, так й одночасно в кількох. Важливим елементом формування стратегії диверсифікації, в рамках загальної маркетингової стратегії, є система прийняття управлінських рішень щодо переорієнтації на інші стратегічно виважені вектори соціально-економічного зростання. Мотиваційна складова щодо конфігурації переваг диверсифікації діяльності аграрного підприємства характеризується прийняттям рішень щодо очікуваних ефектів, ключовими серед яких слід вважати такі: 1) обґрунтований вибір напрямів і видів розширення (переорієнтації) виробничо-господарської діяльності; 2) отримання синергетичного ефекту за рахунок підвищення ринкової стійкості і конкурентоспроможності підприємства; 3) раціоналізація ресурсного забезпечення в межах стратегічної бізнес-одиниці; 4) нівелювання інвестиційних ризиків у рамках реалізації проектів диверсифікації.

Механізм диверсифікації є основою для формування взаємозв'язків між елементами локальної системи (структурних підрозділів у межах конкретного підприємства), необхідними для конфігурації всіх параметрів її функціонування (передусім, прогнозування споживчого попиту, готовності до диверсифікації, оцінки диверсифі-

каційного потенціалу тощо), а також здійснення в її межах диверсифікаційних процесів із застосуванням адекватних методів. Ефективне функціонування механізму на тлі підвищення гнучкості, оперативності й обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо здійснення диверсифікації, а також узгодженості суміжних підпроцесів виробничого циклу слід вважати забезпечуючою умовою результативності загальної маркетингової стратегії та мінімізації додаткових витрат, що виникають під час здійснення різноманітних заходів щодо урізноманітнення видів бізнесу.

Крім того, механізм диверсифікації гармонійно узгоджує взаємозв'язок виробничої і маркетингової стратегій підприємства, що також є критерієм оцінки ефективності цього процесу (з огляду на необхідність маркетингового дослідження ринку для виявлення передбаченого попиту на продукцію як визначального індикатора диверсифікації). Важливо зазначити, що відсутність чіткого механізму унеможливує контроль з боку керівництва всіх етапів диверсифікації – від вирішення типових організаційних питань до заключних аспектів реалізації нової продукції (якщо диверсифікацією передбачено такий інноваційний підхід). За своїм змістом механізм передбачає наявність відповідних маркетингових інструментів як стратегічних орієнтацій підприємства, що використовуються в чітко визначеній послідовності у процесі реалізації політики диверсифікації та, на цій основі, здійснюється розрахунок економічного ефекту. Оцінка потенціалу диверсифікації та прогнозування ефективності цього процесу є своєрідними індикаторами побудови моделі стратегічного зростання підприємства.

Практичний аспект дослідження проілюстровано на прикладі ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» (с. Станишівка, Житомирський район) – спеціалізованому овочівницькому господарстві, яке здійснює вирощування і реалізацію овочів закритого ґрунту (огірків і томатів). Оцінка результатів діяльності вказує на отримання ним у 2018 р. збитку у розмірі 2156 тис. грн (для порівняння: у 2016 р. обсяг чистого прибутку був на рівні 112 тис. грн, а у 2017 р. 1415 тис. грн) (Табл. 1).

Водночас, чистий дохід від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду збільшився майже удвічі до рівня 44483,0 тис. грн (або на 21509,0 тис. грн), валовий прибуток зріс на 68,1 % (або на 6805,0 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції зростає 2,1 раза до рівня 27687,0 тис. грн у 2018 р. Мало місце зростання валового прибутку по підприємству на 68,1 % до рівня 16796,0 тис. грн. При цьому, фінансовий результат від операційної діяльності у 2018 р. склав лише 496,0 тис. грн, що у 10,8 раза менше, ніж у 2016 р., де він становив 5353,0 тис. грн. Як результат, рівень рентабельності у 2016 р. становив 1,0 %, у 2017 р. – 6,0 %, у 2018 р. – 8,0 %.

Таблиця 1

**Показники фінансових результатів діяльності
ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка», 2016–2018 рр.**

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2016 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	22974,0	33863,0	44483,0	193,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12983,0	25707,0	27687,0	2,1 раз
Валовий прибуток, тис. грн	9991,0	8156,0	16796,0	168,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	5353,0	2462,0	496,0	10,8 раз
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	112,0	1415,0	-2156,0	х
Рівень рентабельності, %	1,0	6,0	-8,0	х

Відтак, що за існуючої нині структури товарної продукції підприємство може мати позитивні економічні результати, однак слід розглядати можливості розширення діяльності з огляду на специфіку ринку та споживчі вподобання. Для оцінки стратегічних можливостей розвитку і розробки, на цій основі, пропозицій щодо формування стратегії диверсифікації діяльності (на прикладі ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка») здійснено сценарний (поваріантний) прогноз показника обсягу реалізації готової продукції (на основі реальних даних по підприємству та емпіричному моделюванні ситуації, за якої передбачаються зміни (збільшення) в товарному асортименті). Прогноз здійснено за методом екстраполяції тренду динамічного ряду. Передбачувані прогнози обсягів реалізації продукції підприємства обчислено шляхом визначення меж довірчого інтервалу динамічного ряду цього показника за формулою:

$$\hat{y}_p - \frac{\sigma_y}{\sqrt{n}} t_{n-1;\alpha} \leq \theta \leq \hat{y}_p + \frac{\sigma_y}{\sqrt{n}} t_{n-1;\alpha}$$

де – прогнозне значення показника у рік ; – величина зворотного розподілу Стюдента для ризику першого роду та числа ступенів свободи ; – обсяг вибірки; – середньоквадратичне відхилення обсягу реалізації продукції овочівництва.

В межах дослідження для кожного із передбачуваних сценаріїв функціонування підприємства (песимістичний, найбільш ймовірний, оптимістичний) спрогнозовано також вартість ОВФ й витрати виробництва (враховуючи витрати на диверсифікацію діяльності). Обґрунтованість підтверджується встановленням суттєвого кореляційного зв'язку між зазначеними показниками та обсягом реалізованої овочевої продукції підприємства. Зокрема, коефіцієнт кореляції між обсягом реалізації та вартістю основних фондів – 0,86, витратами виробництва – 0,91. Відтак, із ймовірністю 95 % обсягу реалізації овочевої

продукції на ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» у 2021 р. будуть знаходитись у межах від 19,52 та 58,93 млн грн. Також отримані результати вказують на те, що середньорічна вартість основних виробничих фондів коливатиметься в межах 22,85–39,32 млн грн, а витрати виробництва знаходитимуться в межах 36,41–43,4 млн грн. Отримані результати дозволяють стверджувати, що діяльність ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» об'єктивно вимагає залучення значного обсягу ресурсів та здійснення витрат, у т. ч. й витрат на маркетингові заходи. Отже, на основі поваріантного прогнозу розвитку ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» встановлено, що ефективність діяльності залежатиме від спроможності адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах його функціонування, що відображає стан маркетингового ринкового середовища. У зв'язку із цим постає необхідність у розробці пропозицій щодо напрямів диверсифікації його діяльності.

Вважаємо, що диверсифікацію діяльності сільськогосподарських підприємств, у т. ч. й овочівничих, необхідно здійснювати у 5 етапів, послідовність яких уможливило оцінку його маркетингового середовища, формування й реалізацію проекту диверсифікації діяльності, і, на цій основі, формування, імплементацію і контроль результатів реалізації розробленої маркетингової стратегії (рис. 1).

Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу, то формування маркетингової стратегії вимагає аналізування значно більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії для одного виду бізнесу. Натепер товарний портфель ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» представлений однією товарною групою (широта товарного асортименту – 2 позиції, а саме – огірки та томати). Рекомендована для підприємства маркетингова стратегія диверсифікації діяльності – освоєння виробництва нових видів продукції, що включає

не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та непов'язані з основними видами діяльності підприємства сфери. Окреслену маркетингову стратегію можна характеризувати як систему маркетингових дій, що здійснюються для унеможливлення залежності підприємства, з позицій аналізування його бізнес-портфеля, від одного СГП чи однієї асортиментної групи. Ця стратегія спроможна забезпечити очікуваний рівень прибутку, стабільність та стійкість в мінливому ринковому середовищі на довгострокову перспективу.

Концепцією маркетингу для ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» вбачається товарна концепція, пріоритетом якої є якісна продукція овочівництва. Вважаємо, що ця концепція є найбільш прийнятною в умовах досліджуваного суб'єкта господарювання, з огляду на необхідність посилення довіри споживачів та утримання відмінної репутації на споживчому ринку. Оптимальним для підприємства, з позицій диверсифікації його діяльності, є концентрування уваги на тій галузі, на якій вже є спеціалізація. Як свідчить закордонний досвід, це є найбільш



Рис. 1. Послідовність здійснення диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства (на прикладі ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка»)

ефективним рішенням. Тобто, визначення тих зон господарювання, які представляють окремий сегмент оточення, на який підприємство спроможне вийти. У цьому зв'язку, вирощування інших видів овочевої продукції (наприклад, перець, капуста, зелень, баклажани) слід вважати виваженим кроком. Це дозволить уникнути залежності підприємства від вузькоспеціалізованого напрямку діяльності. Іншим важливим інноваційно спрямованим видом бізнесу є виробництво органічної овочевої продукції.

Водночас, ефективне формування та реалізація стратегії диверсифікації в умовах ТОВ «Овочевий комбінат «Станишівка» детермінується урахуванням таких ключових факторів, як готовність виробничо-господарського процесу до диверсифікації; конкурентний статус об'єкта диверсифікації; спроможність нової продукції задовольнити очікування споживачів (за результатами маркетингових досліджень); інвестиційний цикл об'єкта диверсифікації; строки присутності (експлуатації) нового продукту на ринку, а також попит на нього; відповідність ресурсного забезпечення поставленим цілям; економічна доцільність маркетингового супроводження реалізації стратегії диверсифікації.

Висновок. Прийняття рішення про диверсифікацію є логічним кроком у напрямі вирішення гострих проблем, зокрема щодо необхідності підвищення конкурентної стійкості бізнесу, нарощування його обсягів, залучення нових можливостей і потужностей у процес виробництва, переорієнтації на інші види діяльності з мінімальними затратами тощо. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств уможливить оцінку його готовності до розширення ринкової ніші з позицій комбінування параметрів функціонування й обмеженості виробничо-ресурсного забезпечення для максимізації економічного ефекту. Такий підхід дозволить сформувати оптимальний диверсифікований портфель для належного використання можливостей і виробничих потужностей підприємств. Імплементация механізму диверсифікації в практику господарювання вітчизняних підприємств, у т. ч. тих, які спеціалізуються на галузі овочівництва, сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та розширенню діяльності для завоювання нових ринків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агробізнес під склом. URL: <https://www.pro-of.com.ua/agrobiznes-pid-sklom/>. (дата звернення: 6.11.2019).
2. Білецька К. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. Київ, 2007. 19 с.
3. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. Вісник Криворізького національного університету. 2012. № 33. С. 261–263.
4. Витрати виробництва. URL: <https://buklib.net/books/24812/>. (дата звернення: 6.11.2019).
5. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. Економічний аналіз. 2011. № 8. С. 68–71.

6. Ільчук М., Нікітченко С., Перегуда Є. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 13–20.
7. Ковтуненко Ю.В., Сапожников Р.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. 2018. С. 378–391.
8. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5 (59). С. 12–17.
9. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. Вісник ЖДТУ. 2014. № 4 (70). С. 164–173.
10. Перегуда Є.Ф. Теоретичні аспекти диверсифікації сільськогосподарської діяльності підприємств АПК. Економіка АПК. 2013. № 10. С. 113–116.
11. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/25343/>. (дата звернення: 6.11.2019).
12. Попова С. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Харківський національний економічний університет. Харків, 2004. 20 с.
13. Семенов Г., Кременчутська Ю. Диверсифікація як фактор стабілізації стійкого розвитку діяльності підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 3. С. 215–220.
14. Ткачук В.І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. 268 с.
15. Томати для Європи. URL: <https://agrotimes.ua/article/tomati-dlya-evropei/> (дата звернення: 6.11.2019).

REFERENCES

1. Agrobiznes pid sklom. Available at: <https://www.pro-of.com.ua/agrobiznes-pid-sklom/>.
2. Biletska K. (2007) Dyversyfikatsiia innovatsii u kharchovii promyslovosti: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk; Natsionalnyi naukovyi tsentr «Instytut ahrarnoi ekonomiky» UAAN. Kyiv. 19 s.
3. Bohachevska K. (2012) Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «dyversyfikatsiia pidpriemstva» yak ekonomichnoi katehorii. Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu. № 33. S. 261–263.
4. Vy'traty vy'robny'chstva Available at: <https://buklib.net/books/24812/>.
5. Deineka M., Syladii I. (2011) Stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. Ekonomichnyi analiz. № 8. S. 68–71.
6. Il'chuk M., Nikitchenko S., Pereguda Ye. (2016). Dy'versy'fikaciya diyal'nosti pidpr'yemny'ch' struktur agrarnoyi sfery'. Ekonomika APK. № 4. S. 13–20.
7. Kovtunenکو Yu. V. Sapozhny'kov R.M. (2018). Strategiya dy'versy'fikaciyi diyal'nosti pidpr'yemstv v sy'stemi strategichnogo upravlinnia. Innovaciina ekonomika: teorety'chni ta prakty'chni aspekty'. S. 378–391.
8. Korinko M.D. (2006) Dyversyfikatsiia yak stratehiia rozvytku. Aktualni problemy ekonomiky. № 5 (59). S. 12–17.
9. Momont T.V. (2014) Dy'versy'fikaciya diyal'nosti sub'yektiv gospodaryuvannya: teorety'chny'j aspekt. Visnyk ZhDTU. № 4 (70). S. 164–173.
10. Pereguda Ye. F. (2013) Teorety'chni aspekty' dy'versy'fikaciyi sil's'kogospodars'koyi diyal'nosti pidpr'yemstv APK. Ekonomika APK. № 10. S. 113–116.
11. Ponyattya pro dy'versy'fikaciyu diyal'nosti pidpr'yemstva. Available at: <https://buklib.net/books/25343/>.
12. Popova S. (2004) Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk; Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Kharkiv, 20 s.
13. Semenov H., Kremenchutska Yu. (2012) Dyversyfikatsiia yak faktor stabilizatsii stiikoho rozvytku diialnosti pidpriemstva. Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpr'yemnytstvo. № 3. S. 215–220.
14. Tkachuk V. I. (2011) Dy'versy'fikaciya agrarnogo pidpr'yemny'chstva: monografiya. Zhy'tomy'r: ZhNAEU.
15. Tomaty dlya Yevropy. Available at: <https://agrotimes.ua/article/tomati-dlya-evropei/>.