

УДК 338.33:338.

*Д. Р. Богатова,
слухач магістратури,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*D. R. Bogatova,
graduate student
Sumy National Agrarian University of Ukraine*

DIVERSIFICATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню проблеми забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Досліджена сутність поняття «диверсифікація підприємства», визначене її місце у забезпеченні стійкого конкурентоспроможного розвитку підприємства. Проаналізовано зв'язок диверсифікації та конкурентоспроможності. Визначені проблеми у здійсненні диверсифікаційних процесів сільськогосподарськими підприємствами в Україні на сучасному етапі розвитку сільського господарства. Виходячи із особливостей галузі та існуючих проблем обґрунтовано впровадження диверсифікованих процесів з метою забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства.

Проведена систематизація причин диверсифікаційної діяльності та ефектів її застосування сприятиме поглибленню розуміння вагомості її ролі для перспектив стабільного розвитку підприємства, забезпечення і зміцнення його стратегічної стійкості. Обґрунтовано переваги та недоліки впровадження стратегії диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві. Виходячи із особливостей сільськогосподарської діяльності запропоновано види диверсифікації, які доречно впровадити для аграрних підприємств та які сприятимуть не тільки посиленню конкурентних позицій але й зростанню доходності, підвищенню прибутку й рентабельності.

The article is devoted to the research of the problem of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises through diversification of their activities. The essence of the concept of "diversification of the enterprise" is investigated, its place in ensuring sustainable competitive development of the enterprise is determined. The link between diversification and competitiveness is analyzed. Problems in implementation of diversification processes by agricultural enterprises in Ukraine at the present stage of agricultural development are identified. Proceeding from the peculiarities of the branch and existing problems, the introduction of diversified processes is grounded in order to provide the competitive advantages of the agricultural enterprise. The systematization of the causes of diversification activities and the effects of its application will help to deepen understanding of the importance of its role for the prospects for stable development of the enterprise, ensuring and strengthening its strategic

stability. The advantages and disadvantages of introducing diversification into the enterprise are substantiated. Proceeding from the peculiarities of agricultural activity, the types of diversification proposed for agrarian enterprises and which will promote not only strengthening of competitive positions but also profitability, increase of profit and profitability will be offered. Considered on the example of foreign agrarian enterprises, and their experience, the types of diversification that are best implemented in the enterprise to increase competitive advantages. To determine the diversification strategy is a comprehensive analysis of the competitive potential of the enterprise, taking into account trends in the market. In this case, it is necessary to carry out the selection of various solutions that most effectively ensure the long-term competitive development of the enterprise. Choosing a strategy to diversify the activities of an agricultural enterprise, it is necessary to focus on the practical implementation of the developed corporate mission, a constant analysis of the current situation, an assessment of the competitive position and attractiveness of the industry, taking into account the advantages and disadvantages of implementing this strategy.

Ключові слова. Підприємство; диверсифікація; конкурентоспроможність; конкурентні переваги; сталий розвиток; сільське господарство.

Keywords: Enterprise; diversification; competitiveness; competitive advantage; sustainable development; agriculture.

Постановка проблеми. Для досягнення стійких ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції та фінансової кризи сільськогосподарські підприємства постійно повинні вносити зміни в свою діяльність. Суть змін залежить як від зовнішніх чинників так і від внутрішньої ситуації на підприємстві. Одним з підходів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства є диверсифікація.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем диверсифікованих процесів на підприємствах займалися такі вчені: Ю. О. Авраменко, І. В. Ансофф, М. О. Багорка, Л. А. Бахчиванжи, Ч. Г. Беррі, М. Горт, Ю. Е. Губені, В. К. Збарський, Т. О. Зінчук, Л. Івченко, М. М. Ільчук, С. М. Ілляшенко, Ф. Котлер, Й. М. Малік, М. В. Макаренко, А. П. Міщенко, Т. П. Панюк, М. Е. Портер, М. М. Скоробогатов, В. І. Ткачук, А. А. Томсон, А. Чандлер, Р. М. Чумак.

Формулювання цілей статті. Виходячи з актуальності дослідження, мета статті полягає у дослідженні сутності категорії «диверсифікація діяльності підприємства», визначенні її місця у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку підприємства та обґрунтуванні напрямів диверсифікаційних процесів сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна ринкова економіка передбачає, що конкурентоспроможність є основою подальшого розвитку будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність – це впевнена позиція підприємства на ринку порівняно з іншими економічними одиницями з подібною організаційно-правовою формою власності, що передбачає ефективне використання ресурсів, збереження та розширення ринкової частки на основі інвестицій в інноваційний розвиток майнового комплексу [1].

Конкурентоспроможність є здатністю підприємства утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати ефективну діяльність завдяки сукупності економічних методів діяльності та виробництву товарів, які за своїми властивостями є більш привабливими ніж товари конкурента [2]. Конкурентоспроможність аграрних підприємств – це їх здатність використовувати власні конкурентні переваги, перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції, пристосовуватися до нових умов господарювання та задовольняти потреби споживачів шляхом швидкого реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі [3].

Конкурентна перевага виступає як співвідношення характеристики чи властивості продукції. Вона є відносною стосовно конкурентів та є результатом різних чинників. Ці чинники можна поділити на декілька категорій відповідно до природи конкурентних переваг: конкурентні переваги засновані на якості (в основі даного виду конкурентної переваги є переваги характерні якості товару); зовнішні конкурентні переваги (змушують споживача платити за товар вищу ціну, ніж у конкурента); внутрішні конкурентні переваги (є результатом підвищеної продуктивності і дають змогу підприємству отримувати більш високі прибутки); конкурентні переваги, засновані на витратах (обумовлені питанням контролю рівня цін та витрат на продукцію); конкурентні переваги, засновані на ключових компетенціях (здобуття підприємством особливих навичок або впровадження технологій, які створюють унікальну цінність для споживача) [4]. Не існує єдиної думки вчених з приводу того, які чинники є найбільш впливовими на рівень конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі

ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то на її рівень впливають як внутрішні чинники, так і ринкові можливості підприємства [5].

У питанні розвитку підприємства та можливості підвищити конкурентоспроможність, здатності протистояти поширенню кризових процесів важливе місце належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам. Як правило, організація даної діяльності ґрунтується на використанні людського капіталу засновників (певні вміння, навички, досвід та наявності освіти) або особливого місця положення (приміська територія тощо) [6].

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки [7]. В ЄС диверсифікація сільської економіки виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень зайнятості сільського населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності [8]. Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергійний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [9].

Диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані із цінними характеристиками, які мають на меті збільшення споживчого ефекту), технологічні конкурентні переваги (наявність та експлуатація технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дають можливість забезпечити оновлення і розширення асортименту), партнерські конкурентні переваги (формування соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією).

Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [10]. Надалі його теорія була підтримана, узагальнена та розвинута М. Портером та іншими науковцями. Диверсифікація є такою концепцією, якій не можливо дати однозначного визначення. У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопротипового виробництва з широкою номенклатурою продукції. Поняття «диверсифікація» у «Економічній енциклопедії» трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [11]. Диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [12].

Таким чином, більшість вчених погоджуються з тим, що диверсифікація це не що інше, як один із видів стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства. (табл. 1).

Таблиця 1.
Трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
А.А. Томпсон [13]	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях
І. Ансофф [14]	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
К. Бері [15]	збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
М. Горт [16]	одночасне обслуговування компанією декількох ринків
М. Портер [17]	диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Ф. Котлер [18]	форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування
М. О. Багорка [19]	форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
В. К. Збарський [20]	один із видів стратегії розвитку підприємства, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.
С. М. Ілляшенко [21]	процес входження (проникнення) в нові галузі діяльності, в яких суб'єкт господарювання ще не господарював та які покликані змінити (замінити) або

	доповнити (розширити) асортимент продукції, що вже випускається
А. П. Міщенко [22]	вид стратегії маркетингу, спрямованої на розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане із основним виробництвом компанії
Л.А.Бахчиванжи [23]	комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів із різних джерел, що всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності
М. М. Ільчук [24]	об'єктивно необхідний процес розширення асортименту товарів та послуг, нових напрямів інвестування, маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності діяльності, більш повного використання фінансових можливостей та ресурсів, зростання додаткової вартості, зниження економічних ризиків та зростання доходів населення
Т. П. Панюк [25].	полягає у проникненні до нових для їх ринків збуту, розширенні асортименту продукції, що при правильно обраному напрямі діяльності забезпечує беззбиткове виробництво
М. Й. Малік [3]	це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення

**Джерело: узагальнено автором на основі [3, 13-25].*

Диверсифікація як організаційна форма виробництва має ряд переваг для підприємства, але вона має й певні недоліки. До переваг диверсифікації агробізнесу належать: ефективно залучення та використання власних ресурсів; можливість отримання синергійного ефекту та збільшити ефективність; можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства і цілому; збільшити збут продукції, шляхом залучення нових споживачів; сприяє оновленню номенклатури товарів та послуг; забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави; повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу; зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції. До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна віднести: недосконале вивчення особливостей нового ринку, можливі проблеми із пошуком та залучення джерел фінансування, невизначеність часу впровадження; не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва; збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва; диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах [23].

Сільськогосподарські підприємства дещо відрізняються від інших, і мають свою специфіку. Кількість галузей для підприємств може бути різною. У тому випадку, коли аграрне підприємство починає розвивати ще декілька нових галузей, таку галузеву диверсифікацію можна назвати горизонтальною. [26]. Горизонтально-інтегрована диверсифікація – це такий вид диверсифікації, коли вироблена продукція однієї галузі може бути використана на виробниче споживання в інших галузях. Прикладом цього є вирощування сіна, як корму для споживання у галузі тваринництва. Горизонтально-неінтегрована диверсифікація – вид диверсифікації, коли галузі в сільському господарстві по відношенню одна до одної діють автономно. Прикладом є виробництво певного виду продукту, його переробка і завершальним етапом реалізація кінцевого продукту населенню через роздрібну торгівлю [25]. Отже, головним завданням диверсифікації є захист свого попереднього виду бізнесу. При цьому сільськогосподарська діяльність залишається основною, але керівник додає нові сфери бізнесу, безпосередньо пов'язані із сільським господарством, і таким способом підвищує конкурентоспроможність даного виробництва. Вибір нової сфери діяльності здійснюється з точки зору можливих досягнень синергетичного ефекту з попередньої і прогнозованої діяльності.

Підґрунтям для визначення диверсифікаційної стратегії є всебічний аналіз конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням тенденцій змін на ринку. При цьому слід здійснювати відбір різних варіантів рішень, які найбільшою мірою забезпечують ефективний довготривалий конкурентоспроможний розвиток підприємства. Для невеликого підприємства найкращою позицією може бути позиція нішової компанії, тобто знаходження свого сегменту на ринку [28].

Основними напрямками диверсифікації діяльності для аграрних підприємств може бути перехід на виробництво екологічно-чистої продукції або рідкісної продукції сільського господарства: квітникарство, декоративне та репродуктивне садівництво, розведення декоративних видів тварин та птахів, вирощування лікарських трав, виготовлення спецій, агротуризм та інше. Таким чином господарства, забезпечуючи товарне виробництво, мають змогу підкорити нові або неосвоєні ніші ринку [4].

Вітчизняним сільгоспвиробникам також доцільно урахувати досвід зарубіжних країн США, Китаю, Європейського Союзу, в яких уже успішно реалізовані програми підтримки несільськогосподарських видів діяльності в сільській місцевості: надання субсидій, для погашення кредиту, що був наданий для створення переробних підприємств. Країни ЄС активно проводять Спільну

аграрну політику та політику сільського розвитку, що надає можливість не тільки зберігати фермерство, як основну форму господарювання, а й можливість розвивати і поглиблювати мультифункціональну роль сільського господарства на засадах диверсифікації. Для прикладу, найпоширенішим видом диверсифікації у Польщі є агротуризм, роздрібна торгівля через зареєстровані фермерські магазини й кіоски та надання інших видів послуг [25].

Агротуризм розглядається як невід'ємна складова розвитку сільської економіки, яка може компенсувати зниження доходів сільського населення [7]. Агротуризм зможе допомогти вирішити таке питання, як зайнятість населення, створюючи додаткові робочі місця як для місцевих жителів, так і для мешканців інших територій. Агротуризм може ще бути вагомим фактором залучення іноземців, які бажають вивчати наші національні традиції, а отже і залучення додаткових інвестицій. Слід відзначити, що для впровадження диверсифікаційних процесів потрібна належна підтримка з боку держави, особливо це стосується розвитку малого бізнесу, належне нормативно-правове регулювання, виважена державна політика, фінансова та інформаційна підтримка. Передусім вона повинна стосуватися забезпечення сільськогосподарських підприємств доступним та дешевим кредитуванням, навчання та інформування власників господарств щодо сучасних можливостей їх діяльності та вимог до якості продукції, технології виробництва, ринків збуту тощо [27].

Висновки. В сучасних умовах питання забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств, особливо малих та середніх, набуло значної актуальності. Одним із чинників конкурентоспроможного розвитку підприємства є диверсифікація їх діяльності. Диверсифіковане аграрне виробництво забезпечить підприємству ефективний вплив на ринок, дасть змогу обрати чітку стратегію свого розвитку, уникнути ризиків. Диверсифікація діяльності є основою стратегічного розвитку агропромислового комплексу в цілому, що дозволяє найбільш повно і раціонально використовувати свої ресурси та виробничий потенціал, розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва продукції.

Таким чином, вдала диверсифікація своєї діяльності дасть можливість досягти довгострокового конкурентоспроможного розвитку. Основним напрямом при формуванні диверсифікаційної стратегії сільськогосподарського підприємства повинен бути пошук ринкових ніш на галузевому ринку. Обираючи стратегію диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства необхідно орієнтуватися на постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції, і з врахуванням переваг та недоліків, виважено підходити до впровадження даної стратегії.

Література.

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств / Ю. О. Авраменко. // Економіка АПК. – 2017. – №1. – С. 97–102.
2. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2006. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.
3. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері / М. Й. Малік. // Ефективна економіка. – 2012. – №12.
4. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 114.
5. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко // Вісник СНАУ. – №.1(67) – 2016. – С. 73-78
6. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін / Ю. Е. Губені. // Економіка України. – 2017. – №3. – С. 59.
7. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу / Т. О. Зінчук // Економіка АПК. – 2018. – №4. – С. 23
8. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. І. Ткачук . – Львів, 2012. – 39 с
9. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій / Р. М. Чумак // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №9. – С. 41
10. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Germany, 1990.
11. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) – К.: ВУ – Академія. 2002. – с.952
12. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко. // Міжнародний збірник наук. праць. – 2016. – №1. – С. 101.
13. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги/А. А. Томсон.// М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. –1998. – С. 576
14. Ансофф І. В. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с.
15. Berry С. Н., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14. – S. 371–

16. Gort M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press
17. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [Пер. с англ. Е. М. Пеньковой] – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
19. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 17–21.
20. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств / В. К. Збарський // Економіка АПК. – 2016. – №10. – С.17
21. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. /С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2008. – № 4 (28). – С. 3–8.
22. Мищенко А.П. Стратегическое управление[Текст]: учеб. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск, 2003. – 250 с.
23. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств/ Т. П. Панюк// Економічний форум. – 2016. – №1. – С. 193
24. Ільчук М. М. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери / М. М. Ільчук, С. О. Нікітченко, Є. Ф. Перегуда // Економіка АПК. - 2016. - № 4. - С. 13-20
25. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. розвитком / Л. А. Бахчиванжи // Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. – 2013. – №6. – С. 85
26. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №3. – С. 19
27. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент. – 2005. - № 6-7. – С.87-90
28. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Пилипенко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». – Черкаси, 23 березня 2018р. – С. 51-53.

References.

1. Avramenko Yu. O. (2017), “Competitiveness factors of farmers' state-owned enterprises”, *Ekonomika APK*, vol.1, pp. 97-102.
2. Pilipenko N. M. (2006), “Competitiveness: conceptual foundations of formation”, *Visnik SNAU. Seriya «Ekonomika ta menedzhment»*, vol.5-6(22-23), pp.52-58.
3. Malik M. Y. (2012), “Topical issues of diversification of production in the agrarian sector”, *Efektivna ekonomika*, vol.12.
4. Makarenko M. V. (2010), “Technology of management of international competitiveness of the enterprise”, *Aktual'ni problemi ekonomiki*, vol. 4, pp. 114.
5. Pilipenko V. V. (2016), “Scientific and practical aspects of the assessment of the competitiveness of agricultural enterprises”, *Visnik SNAU*, vol.1(67), pp.73-78
6. Gubeni Yu. E. (2017), “Development of private peasant farms in conditions of institutional changes”, *Ekonomika Ukraini*, vol.3, pp. 59
7. Zinchuk T. O. (2018), “Diversification of business in rural areas: the experience of the world”, *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 23
8. Tkachuk V.I. (2012), “Diversification of the activities of agrarian enterprises: theory, methodology, practice: dissertation for the degree of doctor of econ. Sciences: special 08.00.04 "Economics and Enterprise Management"”, Lviv, pp. 39
9. Chumak R. M. (2012), “Diversification as an important condition for the sustainable functioning of agricultural enterprises and the development of rural areas”, *Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami*, vol.9, pp. 41
10. Chandler A. (1990), “Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism”, Germany.
11. Mochernyi, S.V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia: u trokh tomakh* [Economic encyclopedia: in three volumes], Vydavnychiy tsentr "Akademiia", Kyiv, Ukraine.
12. Ivchenko L. (2016), “Diversification of enterprise activity as a factor in their economic growth”, *Mizhnarodniy zbirnik nauk. prats'*, vol.1, pp.101
13. Tomson A.A. (1998), “Strategic management. The art of developing and implementing a strategist”, Banki i birzhi, YuNITI.
14. Ansoff I.V. (2008), “New corporate strategy”, Peterburg, Russia
15. Berry C. H. (1971), “Corporate growth and diversification”, *Law and Economics*, vol.14, pp. 371-383
16. Gort M. (1962), “Diversification and Integration in American Industry”, Princeton, USA

17. Porter M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: The Free Press, USA
18. Kotler F. (1990), "The basics of marketing", St. Petersburg, Russia
19. Bagorka M. O. and Bilotkach I. A. (2009), "Diversification as a factor in improving the efficiency of enterprises in modern conditions", *Investitsii: praktika ta dosvid*, vol.10, pp. 17-21
20. Zbars'kiy V. K. (2016), "Theoretical principles of diversification of economic activity of farms", *Ekonomika APK*, vol. 10, pp. 17
21. Ilyashenko S. M. and Peresad'ko G. O. (2008), "System analysis of the views of various scholars on the strategy of diversification", *Visnik SNAU*, vol. 4(28), pp. 3-8
22. Mishchenko A.P. (2003), "Strategic management", Dnipro, Ukraine
23. Panyuk T. P. (2016), "Diversification as a basis for structural modernization of the economic activity of agrarian enterprises", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 193
24. Il'chuk M. M. (2016), "Diversification of activities of entrepreneurial structures in the agrarian sphere", *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 13-20.
25. Bakhchivanzhi L. A. (2013), "Diversification of agrarian enterprises as a strategy of management of social economy. development", *Nauk. visnik mizh nar. Gumanitarnogo universitetu*, vol. 6, pp. 85
26. Skorobogatov M.M. (2011), "Diversification as one of the ways to increase the efficiency of enterprises in modern conditions", *Ekonomichnyi visnik Donbasu*, vol. 3, pp.19
27. Pilipenko N.M. (2005), "Economic policy in the context of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises", *Visnik SNAU. Seriya: ekonomika i menedzhment*, vol. 6-7, pp. 87-90
28. Pilipenko N.M. (2018), "Formation of competitive strategy of agricultural enterprise in modern economic conditions", *materiali v Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferentsii «Strategii global'noi konkurentospromozhnosti: sotsial'no-ekonomichni vimiri»*, Cherkasy, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2018 р.