

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Обґрунтовано важливість управління для розробки та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегії підприємства. Запропоновано використання системного підходу до управління процесами диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах, що ґрунтується на поєднанні важелів внутрішнього та зовнішнього управлінського впливу. Визначено складові та методологічний інструментарій системи управління процесами диверсифікації, а також коло суб'єктів та їх функції в контексті управління диверсифікаційними процесами у сільськогосподарських підприємствах.*

### Постановка проблеми

Розробка адекватної стратегії є необхідною умовою досягнення довгострокових цілей підприємства. Значні переваги та перспективи для вітчизняних аграріїв має стратегія диверсифікації, спроможна вивести їх на новий рівень господарювання, підтримувати фінансову стійкість і платоспроможність. Водночас, практика господарювання сільськогосподарських підприємств свідчить, що досить часто вибір і впровадження стратегії диверсифікації не є обґрунтованими та здійснюються за принципом «спроб і помилок», в результаті чого і не приносять очікуваних результатів. Передусім, це зумовлено недосконалістю чи відсутністю механізму стратегічного управління, недостатністю теоретико-методологічної та інформаційної бази, використанням звуженого кола наукових підходів й методів, поверхневим аналізом даних. Виходячи з цього, доцільним вбачається обґрунтування системи та методологічного інструментарію управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах наразі.

### Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Вагомим теоретичним надбанням у вивченні основ управління диверсифікаційними процесами у контексті стратегічного управління підприємствами є праці І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [6], А. Томпсона, А. Стрикленда [8]. Серед вітчизняних та російських науковців питання управління стратегією диверсифікації на підприємствах, в тому числі і аграрній сфері, досліджували В. Борисова, Н. Маслак, М. Корецький [2], М. Корінько [4], Л. Мармуль, М. Радева [5], А. Собченко [7], В. Шишкін [9], О. Школьний [10] та ін. Проте, зважаючи на багатогранність та широту існуючих досліджень,

актуальність питання системного управління процесами диверсифікації на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах не зникає в умовах динамічності ринкового середовища й потребує подальшого вивчення, що і обумовило вибір теми статті.

Завданням статті є обґрунтування доцільності системного управління диверсифікаційними процесами на сучасних сільськогосподарських підприємствах та окреслення методологічного інструментарію управління і функціональних напрямів зовнішнього й внутрішнього керуючого впливу.

### **Об'єкт та методика дослідження**

Об'єктом дослідження є процес реалізації стратегії диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві. Методологічну основу дослідження становить *системний підхід* до вивчення механізму формування і реалізації стратегії диверсифікації сільськогосподарськими підприємствами. У процесі написання статті використані такі методи наукового пізнання: *абстрактно-логічний та аналізу і синтезу* – при обґрунтуванні і узагальненні системи управління стратегією диверсифікації та формулюванні висновків; *теоретичного узагальнення та систематизації* – при обґрунтуванні функцій суб'єктів управління диверсифікацією діяльності сільськогосподарського підприємства, *соціологічного опитування* – для виявлення основних чинників розвитку диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах.

### **Результати дослідження**

Реалізація будь-якої стратегії підприємства передбачає проведення стратегічних змін. В залежності від обраної стратегії зміни можуть мати як помірний, так і радикальний характер, проте в кожному з варіантів вони посилюють невизначеність у функціонуванні підприємства, а отже, потребують адекватних інструментів своєчасного реагування. Одним із таких інструментів є управління. Саме від того, наскільки комплексним та своєчасним воно є, залежить ймовірність отримання позитивних результатів. Власне, стратегічне управління можна розглядати як систему управління стратегічними змінами, обумовлених обраною стратегією або її коригуванням у процесі реалізації. Тобто стратегічне управління пов'язане з розробкою та інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегії підприємства. Основними складовими даної системи є:

– суб'єкт управління – джерело керуючого впливу, той, хто виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою його зміни або ж переведення у новий стан;

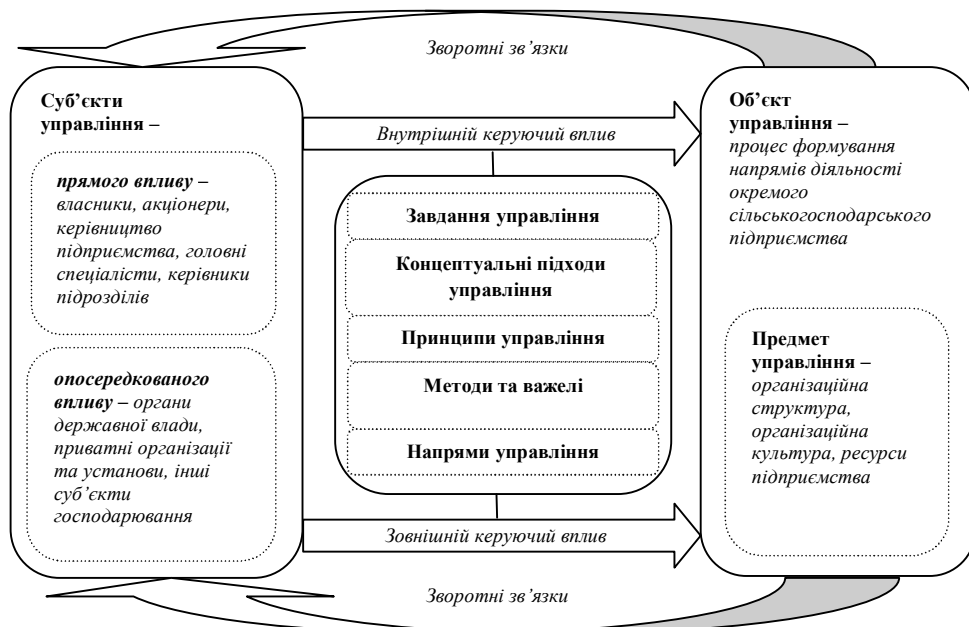
– об'єкт управління – те, на що спрямовано керуючий вплив суб'єкта;

– власне керуючий вплив – комплекс цілеспрямованих рішень і дій, заходів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому.

– зворотні зв'язки – тобто інформація для суб'єкта про результативність керуючого впливу та зміни в об'єкті. Визначальною ознакою запланованих змін є їх відповідність цілям та інтересам суб'єкта щодо того, як повинен функціонувати об'єкт.

Управління диверсифікаційними процесами можна визначити як упорядковану сукупність рішень і дій, спрямованих на виявлення і раціональне використання найбільш вигідних можливостей урізноманітнення напрямів діяльності підприємства, і, як наслідок не лише впровадження нових видів діяльності, але і розширення спектру фінансових та маркетингових інструментів, або ж техніко-технологічного оновлення. У цілому, управління диверсифікацією спрямоване на підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його сталого розвитку та конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі.

Логічну схему системи управління диверсифікаційними змінами представлено на рис. 1.

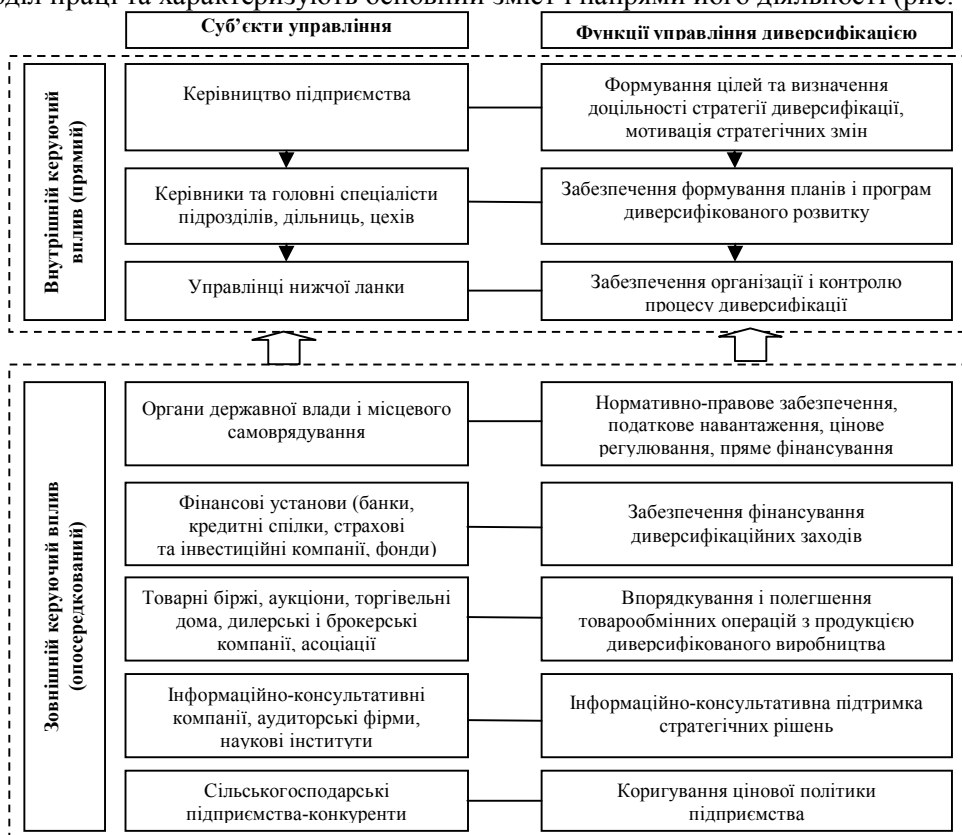


**Рис. 1. Система управління процесами диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві**

Джерело: власні дослідження.

Суб'єкти управління диверсифікаційними змінами можна класифікувати за напрямом та рівнем впливу на зовнішні й внутрішні, або ж суб'єкти прямого та опосередкованого впливу. Суб'єктами прямого впливу є керівництво підприємства та менеджери вищого і середнього рівнів. Слід зазначити, що між внутрішніми суб'єктами управління не існує абсолютних меж: підсистема, що управляє, будучи суб'єктом відносно того чи іншого об'єкта, сама, у свою чергу, є об'єктом управління іншим суб'єктом. У цьому реалізується принцип ієрархичності, що визначає характер відносин, які виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління. Основна роль принципу ієрархичності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів управління, а також ступеня самостійності окремих суб'єктів.

Суб'єктами опосередкованого впливу є органи державної влади, приватні організації та установи, інші суб'єкти господарювання. Кожен суб'єкт управління диверсифікацією виконує певні функції, які відображають загальносистемний поділ праці та характеризують основний зміст і напрями його діяльності (рис. 2.).



**Рис. 2. Функції управління диверсифікацією діяльності сільськогосподарських підприємств за ознакою категорії суб'єкта**  
*Джерело:* власні дослідження.

Об'єкт управління в умовах диверсифікації діяльності сільсько-господарського підприємства є дещо ширшим, ніж в умовах спеціалізованого виробництва, оскільки, поряд з основними об'єктами управління, як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, з'являється ще один – набір видів діяльності (портфель бізнесу). Це, у свою чергу, передбачає зростання діапазону і різноманітності завдань управління. Так, поряд із основними завданнями управління господарською діяльністю існує необхідність оптимізації виробничої структури, що вимагає проведення перерозподілу ресурсів, потужностей та формування необхідного стратегічного потенціалу.

Базовою складовою системи управління диверсифікаційними процесами є керуючий вплив. Його доцільно класифікувати за ознаками характеру впливу та ступеня участі в ньому суб'єкта. За характером керуючий вплив може бути прямим (внутрішнім), здійснюваний безпосередньо керівництвом підприємства, та опосередкованим (регламентуючим, зовнішнім), що реалізується через політику держави й окремі чинники зовнішнього середовища. Здебільшого, макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте сільськогосподарське підприємство, хоча ступінь впливу на різні підприємства неоднаковий, що обумовлюється відмінностями як у галузях діяльності, так і внутрішньому стані (потенціалі) підприємств.

Разом з тим, макросередовище визначає загальні умови функціонування сільськогосподарських підприємств, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) – на розвиток підприємства через коригування стратегічних цілей і, відповідно, стратегії підприємства, а отже потребує своєчасного реагування. За результатами проведеного нами соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств Житомирської області та експертного аналізу визначено основні зовнішні чинники, що стримують розвиток сільськогосподарських підприємств (табл. 1)

**Таблиця 1. Основні чинники, що стримують розвиток сільськогосподарських підприємств (результати соціологічного опитування та експертного аналізу)**

Чинники	Відповіді у % до загальної кількості респондентів		Загальне ранжування за значимістю
	керівників с.-г. підприємств	експертів	
1	2	3	4
Загальна політична та економічна ситуація у країні	76,0	54,5	1
Іноземна конкуренція	8,0	18,2	8
Недоліки національного законодавства	42,0	27,3	3

Податкова політика, яка призвела до тіншового бізнесу	40,0	18,2	5
Складність механізму фінансово-кредитного забезпечення підприємницьких структур (високі процентні ставки, недоступність фінансування та ін.)	31,0	50,0	2
Бюрократичні перепони, бездіяльність судової системи, відсутність чітких правил гри на ринку	15,0	45,5	4
Внутрішня конкуренція	6,0	0,0	12
Зростання цін на енергію, матеріали, комплектуючі	34,0	9,1	7
Нестача робочої сили	13,0	9,1	9
Низький рівень кваліфікації персоналу підприємств	8,0	9,1	10
Віддаленість ринків збуту продукції	7,0	4,5	11
Інші чинники	0,0	45,5	6

*Джерело:* власні дослідження.

Дослідження показали, що головним із них є загальна економічна та політична ситуація у країні. Таку позицію відмітили 76 % керівників і спеціалістів підприємств та 54,5 % експертів. До основних напрямів її прояву можна віднести нестабільність політичної влади на регіональному та державному рівнях, непослідовність розв'язання завдань в аграрній сфері, відсутність паритетних економічних відносин між аграрним сектором й іншими галузями економіки. Також, вагомими стримуючими чинниками керівники сільськогосподарських підприємств та експерти відзначили складність механізму фінансово-кредитного забезпечення (31 % та 50 % респондентів, відповідно), недоліки національного законодавства (42 % та 27,3 %), бюрократичні перепони (15 % та 45,5 %), податкову політику, яка призвела до тіншового бізнесу (40 % та 18,2 % респондентів). Також, у позиції «інші чинники» експерти вказують на відсутність дієвого механізму реалізації державних програм розвитку галузей сільського господарства та низьку ефективність аграрної політики.

За ступенем участі в ньому суб'єкта, керуючий вплив може бути цілеспрямованим, коли суб'єктом свідомо здійснюється аналіз, оцінка ситуації і ретельно відбираються способи досягнення стратегічних цілей, та безконтрольним (несистемним, хаотичним), коли реалізації стратегії не приділяється належна увага, а подальше функціонування підприємства обумовлюється випадковими подіями та чинниками. Саме від ступеня участі суб'єкта в управлінні залежить успіх реалізації стратегії диверсифікації

підприємства. Цілеспрямований керуючий вплив (власне, управління) є своєрідним організуючим фактором та містить набір відповідних рішень і команд, що формулюються суб'єктом управління. Разом з тим, керуючий вплив повинен мати певну методологічну основу, в межах якої обґрунтовуються завдання, концептуальні підходи, принципи, методи, важелі та напрями управління.

Завдання стратегічного управління диверсифікацією діяльності сільськогосподарського підприємства визначаються залежно від мети, яку переслідує диверсифікація, та особливостей окремого підприємства. Разом з тим, вони повинні бути спрямовані на забезпечення стабільної господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основними завданнями управління диверсифікацією діяльності підприємства можна вважати формування оптимальної структури диверсифікованого виробництва, що відповідає його цілям і потребам та своєчасне регулювання даної структури відповідно до наявного стратегічного потенціалу й перспективності окремих видів виробництва.

Управління диверсифікацією на сільськогосподарському підприємстві потребує використання окремих підходів, що зумовлено, насамперед, складністю об'єкта управління, широким набором елементів керуючого впливу, а також необхідністю врахування особливостей аграрної сфери. Специфіка диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах, перш за все, зумовлена особливостями сільського господарства як галузі економіки. У той же час, ці особливості можна вважати визначальними передумовами диверсифікаційних змін у сільському господарстві.

На відміну від інших галузей економіки, у сільському господарстві земля виступає не лише в якості базису виробництва, але також є основним виробничим засобом, що створює ряд проблем, пов'язаних з раціональним використанням землі в умовах її обмеженості та відтворенням цього основного ресурсу, а саме зі збереженням та відновленням родючості ґрунту в процесі господарської діяльності. Окрім того, сільськогосподарські підприємства функціонують у різних ґрунтово-кліматичних умовах, що впливає на формування галузевої структури виробництва та позначається на результатах діяльності підприємства. Поліпшення цих умов в межах господарської діяльності людини можливе тільки стосовно водного режиму через проведення меліоративних заходів. Температурні умови і вид ґрунтів є незмінними характеристиками для кожного окремого регіону і багато в чому визначають урожайність сільськогосподарських культур й природних угідь [3, с. 22]. Тому, виникає необхідність в біологізації землеробства, а особливо в освоєнні та веденні раціональної системи сівозмін, з метою забезпечення культур поживними речовинами, збільшення продуктивності ріллі, що, у свою чергу, є передумовою диверсифікації рослинництва.

Необхідність поєднання різних сільськогосподарських галузей виробництва викликана організаційно-технологічними зв'язками між ними (потребою в раціональному використанні побічної продукції та біологічного потенціалу рослинницьких галузей, потребою рослинницьких галузей в органічних добривах, тваринницьких галузей у кормовій базі, свинарських господарств-репродукторів у молочних продуктах та ін.). У той же час, обмеженість земельних ресурсів вимагає обирати ті напрями діяльності, які мало пов'язані з використанням землі. Такими напрямками є організація переробки продукції, розширення каналів збуту, розвиток підсобних господарств.

Передумовами організації власної переробки також є значний диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та сировину для її виробництва. Як правило, обслуговуючі і переробні підприємства є монополістами, які диктують свою волю сільськогосподарським підприємствам. Це призводить до того, що сільськогосподарські товаровиробники вимушені реалізовувати свою продукцію за заниженими цінами, терпіти збитки, а тим часом прибуток залишається у сфері переробки і збуту. Окрім цього, вагомий вплив на організацію власних переробних потужностей та каналів реалізації здійснює розміщення підприємства, оскільки віддаленість переробних підприємств та каналів збуту значно підвищує витрати на транспортування продукції.

Визначальною особливістю аграрної сфери є функціонування підприємств в умовах значної невизначеності та ризику. Так, рішення щодо виробництва приймаються задовго до моменту реалізації продукції, а за цей час ринкова ситуація може значно змінитися в несприятливий для підприємства бік. Окрім цього, у сільському господарстві, на відміну від інших галузей, відтворювальний процес тісно пов'язаний з природно-кліматичними та біологічними чинниками, що безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємств у короткостроковому періоді. Виходячи з цього, існує необхідність поєднання з сільськогосподарським виробництвом галузей, які найменше залежать від дії природних та біологічних чинників (будівництва, ремонту техніки, різноманітних транспортних послуг, переробки, тощо).

Особливістю аграрної сфери є також сезонність виробництва, яка виникає внаслідок того, що період використання праці не співпадає з періодом отримання готової продукції. Вплив сезонності та тривалість періоду виробництва сільськогосподарської продукції (іноді більше року) позначається на фінансових аспектах діяльності суб'єктів господарювання. Часткове вирішення цієї проблеми можливе завдяки потенціалу диверсифікації, яка спроможна забезпечити більш рівномірне надходження доходів внаслідок освоєння виробництв з різною тривалістю виробничого циклу та зменшення обсягів користування підприємством банківськими кредитами. Також, тривалість технологічних процесів виробництва та використання специфічної техніки



потребує створення на підприємствах допоміжних й обслуговуючих сфер діяльності.

Враховуючи вищезазначене, основу стратегічного управління диверсифікацією становить системний підхід, згідно з яким воно розглядається як система певних рішень і дій, що буде тим ефективніше, наскільки оптимальніше прийняті дані рішення та скоординовані дії. Системний підхід до управління диверсифікацією дозволяє приймати складні рішення, особливо з організації використання чи перерозподілу великого обсягу ресурсів за рахунок побудови адекватних моделей зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства та встановлення зв'язків між ними.

Окрім того, в межах системного підходу до управління диверсифікаційними змінами існує потреба використання ситуаційного та синергетичного підходів. Ситуаційний підхід передбачає вивчення дійсних умов функціонування сільськогосподарського підприємства та розробку на цій основі відповідного керуючого впливу, що відповідає конкретним обставинам. Даний підхід відрізняється достатньою гнучкістю та надає можливість маневрування ситуацією, а отже, дозволяє досягти поставлених цілей найкращим чином. Розгляд системи управління диверсифікацією як набору взаємопов'язаних функцій є можливим з використанням процесного підходу. За даного підходу, процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації, контролю, координації, які об'єднані процесами комунікації, та прийняття рішень.

Використання синергетичного підходу в управлінні диверсифікаційними змінами пов'язано з особливостями аграрної сфери виробництва та потребою більш ефективного використання ресурсного потенціалу аграріїв. Ефект синергії – ефект взаємодії – досягається за рахунок пошуку такої комбінації стратегічних одиниць бізнесу, сумарний ефект якої перевищує ефект кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) окремо, тобто відбувається збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних, підвищення ефективності кожної СОБ за умови їх взаємодії. Джерелом синергізму можуть бути виробничі площі та технології, загальногосподарські служби, підрозділи управління, персонал підприємства, спільні маркетингові та інформаційні канали й ін., що залежить від виду та форми диверсифікації діяльності підприємства.

Стратегічне управління диверсифікаційними процесами сільськогосподарського підприємства ґрунтується на певних принципах, що відображають його реальну сутність, спрямованість та основні властивості. Основними з них нами визначено такі принципи:

– системності – управління диверсифікацією має бути комплексним і системним, забезпечувати органічне поєднання горизонталі й вертикалі управління та спрямовуватися на дотримання загальноорганізаційних цінностей, тобто цінностей підприємства як системи;

– актуальності – прийняття рішення щодо диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві має бути економічно обґрунтованим, що відповідає запитам ринку та можливостям самого підприємства, і своєчасним, тобто забезпечувати позитивну тенденцію його розвитку;

– гнучкості – формування структури виробництва має здійснюватися таким чином, щоб забезпечити швидку адаптацію підприємства до зміни умов зовнішнього середовища, що є більш ймовірним у випадку освоєння напрямів з різним ступенем ризику та життєвими циклами;

– ефективності – формування портфеля бізнесу повинно бути спрямоване на забезпечення: 1) високого рівня використання наявних ресурсів і виробничих потужностей; 2) раціональної організації виробничого процесу; 3) досягнення підтримання посилення конкурентних переваг підприємства та відповідного рівня прибутковості. Якщо ж економічний ефект від розвитку певного напрямку господарювання вичерпався, такий напрям слід виключити з портфеля бізнесу.

– інноваційності – реалізація сільськогосподарським підприємством стратегії диверсифікації спрямована на пошук нових можливостей розвитку, а отже, потребує використання нових підходів і методів управління, нових технічних та маркетингових рішень, здатних забезпечити йому належний рівень конкурентоспроможності й стабільність функціонування.

Методи управління процесами диверсифікації є досить різноманітними. За сферою впливу їх можна поділити на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожен із них має свої важелі впливу. Так, до основних важелів економічних методів управління (планування, економічний аналіз, фінансування, бюджетування та ін.) належать: обсяг ресурсів, амортизація, інвестиції та вклади, кредити, орендна плата, ціни, витрати, доходи, прибутки, реклама. До адміністративних важелів – регламенти, баланси, звітність, норми і нормативи, інструкції, розпорядження, накази, постанови, зауваження, до соціально-психологічних – цілі, внутрішні норми і правила, стиль і форми управління, соціально-психологічний клімат, соціальна мотивація, групова динаміка.

Основними напрямками спрямування управлінського впливу в процесі реалізації стратегії диверсифікації є: визначення цілей диверсифікації, формування маркетингової політики підприємства, формування та використання ресурсів сільськогосподарського підприємства, фінансових, кадрових, матеріальних, нематеріальних, аналіз та спрямування зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків, виявлення та оцінка ризиків диверсифікаційного розвитку, коригування організаційної структури, визначення стилю управління. Важливим, при цьому, також є врахування чинників, що значно впливають на вибір форм та напрямів диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах, а саме: екологічного фактору (випуску екологічно чистої продукції та поліпшення якості землі); обмеженості сільськогосподарських ресурсів та їх іммобільності, що значно зменшує кількість альтернативних варіантів при виборі

видів діяльності; значної залежності від сезонності виробництва; недостатності інвестиційного потенціалу в галузі. Окрім цього, необхідно обирати ті напрями діяльності, що мають менший строк окупності капітальних вкладень. При цьому, необхідно враховувати і ряд інших факторів, зокрема, як нові виробництва сприятимуть повнішому використанню виробничих ресурсів, перш за все, трудових. У господарствах з надлишком трудових ресурсів перевагу слід надавати виробництвам з дещо нижчим строком окупності капітальних вкладень, який, однак, забезпечує повнішу зайнятість членів колективу і більший розмір валового доходу.

Ефективність проведення диверсифікації та сільськогосподарському підприємстві, безперечно, залежить від якості внутрішнього управління, здійснюване його керівництвом. Разом з тим, розглядаючи підприємство як відкриту систему, що тісно взаємодіє зі зовнішнім середовищем, не можна не відмітити вагому роль макросередовища у сприянні розвитку диверсифікації сільськогосподарських підприємств. Результатами соціологічного опитування керівників 100 сільськогосподарських підприємств Житомирської області дали змогу обґрунтувати основні чинники, що сприятимуть розвитку диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах (рис. 3)



**Рис. 3. Основні чинники розвитку диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах (за результатами соціологічного опитування)**

*Джерело:* власні дослідження.

Як видно з результатів, більшість визначених чинників належать до компетенції державного регулювання. Державна і місцева влада повинні підтримувати ініціативи сільськогосподарських підприємств та стимулювати розвиток нових виробництв. І хоча існують думки, що впровадження стратегічних змін на окремому сільськогосподарському підприємстві є в інтересах безпосередньо його власників, проте, на нашу думку, держава має значний інтерес у сприянні розвитку диверсифікаційних процесів в аграрній сфері та, зокрема, на сільськогосподарських підприємствах.

Це зумовлено, по-перше, формуванням у процесі диверсифікації діяльності підприємств альтернативних джерел зайнятості сільського населення і розвитку внаслідок цього додаткових робочих місць; по-друге, можливістю більш повного використання потенціалу сільських територій, по-третє, спроможністю розширення асортименту та підвищення якості сільськогосподарської продукції, а отже, покращенням стану аграрної сфери і підвищенням рівня продовольчої безпеки; по-четверте, зміцненням економічного потенціалу агроформувань, а отже, збільшенням бази оподаткування як передумови зростання бюджетних надходжень.

Розвитку диверсифікаційних процесів в аграрній сфері сприятиме активізація інструментів державної підтримки через формування ефективної системи фінансування сільськогосподарських підприємств, розвиток сільськогосподарського страхування, цінову підтримку, стимулювання розвитку дорадництва і кооперативних відносин в агробізнесі, формування управлінських кадрів нової генерації.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

З метою забезпечення ефективного впровадження стратегії диверсифікації запропоновано використання системного підходу до управління диверсифікаційними процесами, що ґрунтується на поєднанні важелів внутрішнього та зовнішнього управлінського впливу, а також передбачає виокремлення суб'єктів і об'єкта управління, керуючого впливу, втіленого у системі методів і важелів управління, та зворотного зв'язку. Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах, забезпечить оптимальні умови для їх реалізації та сприятиме перетворенню власне диверсифікації з інструмента антикризового управління на інструмент забезпечення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Подальші дослідження варто зосередити на обґрунтуванні й уточненні основних напрямів та інструментів державного сприяння розвитку диверсифікаційних процесів на сільськогосподарських підприємствах, спроможних підтримати ініціативи вітчизняних товаровиробників наразі.

### **Література**

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. *Борисова В. А.* Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: монографія / В. А. Борисова, Н. Г. Маслак, М. Х. Корецький. – Суми: Вид-во «Довкілля», 2002. – 202 с.
3. *Виробнича економіка: навч. посіб.* / В. П. Галушко, Г. Штрюбель та ін. – Вінниця: Нова Книга, 2005. – 400 с.

4. *Корінько М. Д.* Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / *М. Д. Корінько*. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
  5. *Мармуль Л. О.* Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія / *Л. О. Мармуль, М. М. Радєва*. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 198 с.
  6. *Минцберг Г.* Стратегический процесс: пер. с англ. / *Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал*; / под ред. *Ю. Н. Каптуревского*. – СПб.: Питер, 2001. – 688.
  7. *Собченко А. М.* Концепція управління диверсифікацією діяльності підприємства / *А. М. Собченко* // Таврійський науковий вісник: / збірник наукових праць ХДАУ. – 2006. – Вип. 47. – С. 276–285.
  8. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / *А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд*. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
  9. *Шишкін В. О.* Управління диверсифікацією підприємств / *В. О. Шишкін* // Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво». – 2006. – № 4. – С. 399–401.
  10. *Шкільний О. О.* Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / *О. О. Шкільний*; Уман. держ. аграр. ун-т. – Умань, 2007. – 308 с.
- 
-