

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

УДК 338.431.2

DOI: 10.24144/2078-1431.2022.2(29).140–152

Василь Збарський,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі*

Микола Талавиря,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії*

Анатолій Остапчук,

*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету аграрного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО АГРОБІЗНЕСУ

Метою статті є вивчення проблем диверсифікації економічної діяльності малого та середнього агробізнесу, зокрема фермерських господарств. У статті досліджено теоретичні аспекти диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств, які є надзвичайно важливою складовою системи аграрного виробництва, а також суттєво впливають на характер соціально-економічного розвитку сільських територій. Автори використовують такі методи наукового дослідження, як: монографічний – при вивченні поглядів науковців на особливості диверсифікації в аграрній сфері, а також проведенні аналізу закордонного досвіду диверсифікації в системі малого аграрного бізнесу; абстрактно-логічний – при виявленні специфіки диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. Доведено, що практична реалізація диверсифікації економічної діяльності дозволяє поєднувати конкурентоспроможний розвиток підприємницької структури з інтеграцією в систему соціально-економічних відносин, які забезпечують розбудову сільських територій. Обґрунтовано необхідність врахування практичного досвіду диверсифікації господарської діяльності представниками малого аграрного підприємництва країн Європейського Союзу. Зазначається, що однією з проблем розвитку диверсифікації фермерських господарств є певна консервативність в організації економічної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. Необхідною умовою реалізації проекту в сегменті аграрного підприємництва має бути можливість використання результатів

власного сільськогосподарського виробництва для ефективного функціонування нових додаткових галузей. Розроблено алгоритм реалізації стратегії диверсифікації фермерського господарства. Складовими елементами алгоритму є підготовка та реалізаційна стадія. Запропоновано поетапну схему реалізації стратегії, яка враховує необхідність розвитку суб'єкта аграрного підприємництва як соціально-економічної сукупності, її самовідтворення, забезпечення постійного підвищення професійного та культурно-освітнього рівня. Паралельність та синхронність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зростання якості життя членів-власників фермерського господарства створює належні умови для економічної діяльності товарних господарств сімейного типу на принципах розширеного відтворення.

Ключові слова: фермерські господарства, диверсифікація господарської діяльності, конкурентоспроможність.

The article is to examine the theoretical basis of economic diversification of farms. In the article the theoretical aspects of the economic diversification of farms, which are a vital component of agricultural production and significantly affect the nature of the socio-economic development of rural areas. The methodical base of scientific research are the following methods: monographic - the study looks at the features scientists diversification in agriculture research and diversification of international experience in the system of small agricultural business; abstract logic - in identifying the specific economic diversification of farms. Proved that the practical implementation of the diversification of economic activity allows you to combine the development of competitive business structure of integration in social and economic relations that ensure the development of rural areas. The necessity of taking into account the experience of diversification of economic activities of small agricultural business representatives of the European Union. The article states that one of the problems of diversification of farms have a certain conservatism in the organization of economic data subjects of agricultural entrepreneurship. A necessary condition for this project in this segment of agricultural enterprise should be able to use the results of its own agricultural production for the effective functioning of new additional branches. In the article the algorithm implementing the strategy of diversification of farming. The constituent elements of the algorithm is realizable and preparatory stage. The proposed scheme phased implementation strategy takes into account the need for the development of agricultural entrepreneurship as a subject of socio-economic aggregate, its self-reproduction, ensuring continuous improvement of professional, cultural and educational level. Parallelism and synchronization efficiency of resource potential and increase quality of life for members of farm owners create the right conditions for economic activity commodity farms of family type on the basis of expanded reproduction.

Key words: farms, diversification of economic activity, competitiveness.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку вітчизняного аграрного виробництва набувають особливого значення дослідження перспектив конкурентоспроможного функціонування суб'єктів малого та середнього аграрного бізнесу, зокрема фермерських господарств. Специфіка функціонування представників даного сегменту сільськогосподарського

виробництва обумовлює їхню інтеграцію в систему соціально-економічних відносин на селі, що, у свою чергу, дозволяє нам розглядати фермерські господарства як один з селоформуючих та селоутворюючих факторів. Водночас реалізація стратегії диверсифікації, зокрема фермерських господарств, яка враховує соціально-економічну природу даних суб'єктів аграрного підприємництва, обумовлює необхідність науково обґрунтованих розробок щодо підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможного розвитку малого та середнього аробізнесу (зокрема фермерських господарств) знайшли своє відображення в працях В. В.Бондара і Я. Л. Ганжі [4], Н. В.Бутенко [2], В. В. Лебедевої [9], М.И. Маліка [10], В. К. Збарського [5], Ю.О. Лупенко [11], О. О. Томіліна [13], та ін. Водночас, на нашу думку, потребують подальшого дослідження теоретико-методологічні аспекти щодо забезпечення адаптації вітчизняного малого аграрного підприємництва (малих фермерських, особистих селянських господарств тощо) до умов сучасного агресивного конкурентного середовища.

Метою статті є дослідження теоретичних засад забезпечення диверсифікації економічної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва, представленого фермерськими господарствами.

Виклад основних результатів дослідження. Проблема диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств України доцільно розглядати з декількох позицій, враховуючи як загальні тренди розвитку галузі, їх можливий вплив на динаміку функціонування даного сегменту аграрного підприємництва, так і потенціал самих фермерських господарств, спроможність до трансформації власного організаційно-економічного механізму. Необхідно відзначити, що сам термін «диверсифікація» має широкий спектр трактувань (табл.1.).

Таблиця 1

**Наукові підходи щодо визначення сутності поняття
«диверсифікація»***

Сутність терміну	Автор	Визначення
Стратегія розвитку підприємницької структури	І.Ансофф	Стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання
Форма економічної діяльності підприємницької структури	М. Горт	Однотимчасне обслуговування компанією декількох ринків
Форма економічної діяльності підприємницької структури	К. Бері	Збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
Складова конкурентоспроможного функціонування підприємницької структури	Ф Котлер	Форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування

Складова конкуренто-спроможного функціонування підприємницької структури	Р. Кунц	Виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства
Стратегія розвитку підприємницької структури	Н.Куденко	Стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу
Стратегія розвитку підприємницької структури	Н.Рудик	Процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з метою зниження ризику її операцій

**Узагальнення на основі [3], [6], [7], [8],[12],[14],[18]*

У цілому поняття «диверсифікація» розглядається науковцями як один з видів стратегії розвитку суб'єкта підприємництва, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану із експансією в нові географічні або галузеві сектори, обранням інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу (рис. 1).

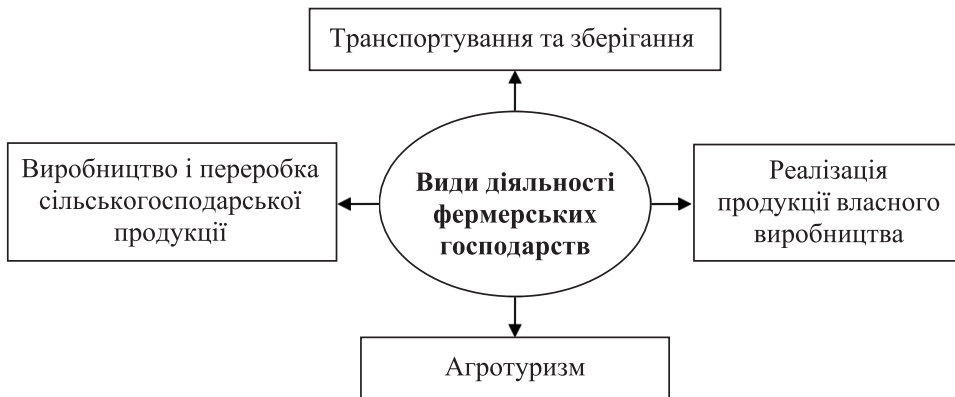


Рис. 1. Основні види діяльності фермерських господарств

Також дана дефініція являє собою окрему форму діяльності підприємства, або невід'ємну складову ефективної економічної діяльності.

Проблема забезпечення диверсифікації аграрних підприємств розглядається вітчизняними науковцями в різних аспектах, враховуючи стратегічні напрямки розвитку галузі, пов'язані із євроінтеграційними процесами вітчизняної економіки, необхідністю пошуку якісно нових форм використання ресурсного потенціалу, а також із участю суб'єктів аграрного підприємництва в процесі розбудови сільських територій.

Аналізуючи рівень диверсифікації вітчизняного аграрного виробництва, академік НААН М.Й. Малік розглядає наступні передумови цього процесу.

1. Трансформація самої економічної моделі України та її перехід на ринкові принципи функціонування. Відхід від планової економіки перед-

бачав необхідність пошуку нових напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств.

2. Активний розвиток науково-технічного прогресу, використання досягнень якого є невід'ємною складовою конкурентоспроможного функціонування суб'єктів аграрного підприємництва. Використовуючи переваги диверсифікації виробничого процесу, аграрії здатні максимізувати ефект від використання наявного ресурсного потенціалу.

3. Психологічна трансформація сільгоспвиробників, формування про шарку селян-власників отриманого продукту та засобів виробництва.[10]

Становлення вітчизняного фермерства тісно пов'язане із трансформацією економічних відносин в аграрній сфері, відродження даного сегменту сільськогосподарського виробництва було однією із стратегічних цілей аграрної реформи, а його інституціоналізація продовжує залишатися серед пріоритетних напрямів державної політики розвитку галузі. Сімейна форма товарного сільськогосподарського виробництва розглядається як спосіб поєднання активізації аграрного підприємництва із стимулюванням розбудови сільських територій. В останньому випадку зазначена практика повністю відповідає тенденціям розвитку сільського бізнесу країн Європейського Союзу.

Як зазначає В.В. Лебедева, диверсифікація сільської економіки в країнах ЄС включає в себе такі напрями, як: диверсифікація несільськогосподарської діяльності, аграрне підприємництво, здійснення мікроекономічних проєктів, агротуристична діяльність. Бенефіціарами виступають як селяни-підприємці, так і об'єкти соціальної інфраструктури, а також сільське населення в цілому [9].

Таким чином, практична реалізація диверсифікації економічної діяльності дозволяє поєднувати конкурентоспроможний розвиток підприємницької структури із інтеграцією в систему соціально-економічних відносин, які забезпечують розбудову сільських територій. Слід при цьому відзначити, що даний процес є не тільки цілком природним для будь-якого суб'єкта господарювання, але являє собою невід'ємну складову ефективного функціонування вітчизняних аграріїв в умовах агресивного конкурентного середовища, засіб підвищення стійкості та забезпечення довготривалої успішної економічної діяльності.

Аналізуючи процес диверсифікації на рівні конкретного підприємства, О.О. Томілін виділяє дві групи причин, зокрема неспроможність досягнення економічних цілей, визначених наявним бізнес-портфелем, а також невідповідність цілей та можливостей підприємства в процесі спонтанного управління. Практична реалізація заходів щодо забезпечення диверсифікації економічної діяльності підприємства дозволяє здійснювати управління фінансовими ризиками, удосконалення використання ресурсного потенціалу, сприяє отриманню синергічного ефекту шляхом запровадження галузевої диверсифікації [13].

Нами було проаналізовано динаміку виробництва основних видів товарної сільськогосподарської продукції в фермерських господарствах України протягом 2012-2018 рр. З метою уніфікації вартісних показників

було використано ціни, за якими реалізовували відповідні види продукції суб'єкти аграрного виробництва у 2018 році.

Специфіка аналізу динаміки товарної продукції фермерських господарств Запорізької області, перш за все, обумовлена характером інформації, що надається органами статистики, згідно з якою найбільш розвиненими галузями сільськогосподарського виробництва в регіоні для представників даного сегменту аграрного підприємництва є виробництво зернових, зернобобових та технічних культур, молока та м'яса (табл. 2).

Наведена інформація в цілому не відповідає галузевій структурі виробництва сільськогосподарської продукції, з урахуванням товарного характеру діяльності фермерських господарств, оскільки фермери не займаються виробництвом вовни, яєць, овочів та плодово-ягідних культур.

Хоч загальний вплив наведених напрямів сільськогосподарського виробництва на обсяг товарної продукції є незначним, проте їхня відсутність не дозволяє здійснювати більш детальний аналіз характеру диверсифікації діяльності в системі фермерських господарств.

Таблиця 2

Динаміка реалізації основних видів сільськогосподарської продукції фермерськими господарствами Запорізької області, млн. грн*

Вид продукції	Рік					2018 до 2012, %
	2012	2014	2015	2016	2018	
Зернові та зернобобові	608,8	862,4	1258,2	1261,6	1298,4	213,3
Соняшник	1319,6	1301,5	1285,9	1419,2	1432,2	108,5
М'ясо та м'ясопродукти	795,6	1703,0	1394,2	521,3	321,4	40,4
Молоко	4327,4	4050,7	4978,3	3756,3	3532,1	81,6
Разом	7051,4	79170,6	8915,6	6958,4	6584,2	93,4

* в цінах 2018 року

У цілому необхідно відзначити, що динаміка товарної сільськогосподарської продукції по фермерських господарствах Запорізької області має певні відмінності по відношенню до аналогічних показників сільськогосподарських підприємств регіону в цілому. З одного боку, у фермерів спостерігається значне збільшення реалізації зернових та зернобобових (більш ніж удвічі) та насіння соняшнику (на 8,5%), однак реалізація молока і м'яса скоротилася, відповідно, на 18,4% і більш ніж удвічі, а по реалізації насіння соняшнику мало місце незначне коливання обсягу виручки.

На нашу думку, переорієнтація фермерів на зерново-скотарську спеціалізацію матиме позитивний аспект, оскільки передбачає більш раціональне та ощадливе використання орних земель, а також збереження пасовищ як невід'ємну складову м'ясо-молочного скотарства. В останньому випадку розвиток м'ясо-молочного скотарства дає можливість для працевлаштування широкого кола сільського населення, ніж при організації

м'ясного скотарства на товарних засадах, яке передбачає наявність потужної матеріальної бази.

Проблема забезпечення диверсифікованого розвитку для вітчизняних фермерських господарств обумовлюється певною консервативністю щодо вибору галузевого напрямку підприємницької активності, а також відсутністю широкого спектру науково обґрунтованих моделей конкурентоспроможного ведення економічної діяльності. Необхідною умовою реалізації даного проєкту в цьому сегменті аграрного підприємництва має бути можливість використання результатів власного сільськогосподарського виробництва для ефективного функціонування нових додаткових галузей.

Як показує практика, існуючі моделі передбачають поєднання вирощування зернових та птахівництва чи свинарство або молочне скотарство за умов власної кормової бази. Реалії сьогодення переконливо доводять необхідність пошуку альтернативних економічних схем, які передбачають наявність і несільськогосподарських галузевих напрямів (рис. 2).

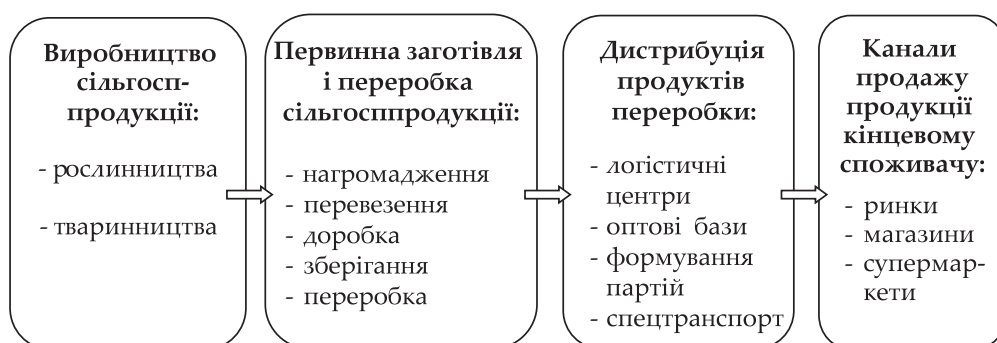


Рис. 2. Ланцюг формування вартості у фермерському господарстві

З наведеного ланцюга видно, що у секторі малого аграрного бізнесу виникає «примусова» еволюція (диверсифікація) в рамках системи взаємовідносин:

- **«Фермери – Зберігачі»** – програми лояльності (через розширення зберігання в агровиробників).

- **«Фермери – Переробники»** – авансування, комплексні програми співробітництва (по дефіцитній або спеціалізованій сировині, наприклад, високоолійних соняшників), технологічні пакети.

- Скорочення ланцюжка і прямиий зв'язок **«Фермер – Кінцевий споживач»**.

Аналіз результатів групування фермерських господарств, що займаються несільськогосподарською діяльністю, свідчить про те, що цей напрям діяльності, хоча і є об'єктом підприємницької активності, проте рівень його розвитку є недостатнім (табл.3).

Таблиця 3

Залежність рівня диверсифікації від наявності та використання ресурсів фермерських господарств Запорізької області*

Показники	Група районів за часткою несільськогосподарської діяльності, %				Разом
	I до 1,0	II 1,1 – 2,0	III 2,1-4	IV понад 4,1	
Кількість районів	4	8	5	2	19
Кількість господарств	513	910	513	266	2202
Земельна площа, тис. га	87,2	132,6	81,9	31,5	333,2
В т.ч. рілля	85,8	161,8	79,3	27,6	354,5
Кількість працівників, чол.	1279	2490	1103	634	5506
Виручка від несільськогосподарської діяльності, тис. грн	2644,9	8499,2	6713,6	109882,7	127740,4
Припадає на 1 господарство					
- земельної площі, га	170,0	145,7	159,6	118,4	151,3
- ріллі, га	167,2	177,8	154,6	103,8	161,0
- працюючих, чол.	2,5	2,7	2,2	2,4	2,5
- виручки від несільськогосподарської діяльності, грн	5155,7	9339,8	13086,9	413092,9	58011,1

*Джерело дані Головного управління статистики у Запорізькій області

Для переважної більшості господарств аналізованого регіону несільськогосподарська діяльність включає в себе надання транспортних послуг, або виконання сільськогосподарських робіт (оранка, сівба, збирання врожаю тощо) для представників товарної групи господарств населення, внаслідок чого питома вага даного виду діяльності не перевищує 4% в структурі товарної продукції. Винятком є господарства 4 групи, де відповідний показник в окремих випадках досягає 8%, а характер послуг включає також ремонт та технічне обслуговування засобів виробництва, оскільки в даних районах (м. Запоріжжя, м. Пологи) присутня потужна матеріально-технічна база.

Необхідно відзначити також, що практичній реалізації диверсифікаційних проєктів має передувати не тільки розробка відповідних організаційних заходів, а й визначення ступеня відповідності наявного ресурсного потенціалу в межах конкретного господарства, поставлених цілей та прогнозованих отриманих результатів, їхньої значущості для конкурентоспроможного функціонування суб'єкту підприємництва. Створення алгоритму диверсифікації економічної діяльності для фермерських господарств за сучасних умов має базуватися на науково обґрунтованих принципах, враховуючи при цьому специфіку ведення виробничо-господарської діяльності, яка притаманна сімейній формі товарного сільськогосподарського виробництва (табл. 4).

Алгоритм реалізації стратегії диверсифікації фермерського господарства*

Стадія	Етап	Форми та напрями реалізації
Підготовка	Оцінка власного соціально-економічного стану	Рівень техніко-технологічного розвитку
		Економічні позиції
	Аналіз поточних цілей господарства	Ресурсне забезпечення
		Соціальні (демографічні, культурно освітні)
Реалізація	Обрання галузевої структури	Сільськогосподарське виробництво або несільськогосподарське виробництво
		Ресурсне забезпечення
	Забезпечення належних умов	Інфраструктурне забезпечення
		Організаційне забезпечення
		Визначення рівня ефективності використання ресурсів
	Оцінка результативності	Оцінка ступеня досягнення заявлених цілей
		Коригування диверсифікаційної стратегії

*Авторська розробка

Запропонована поетапна схема реалізації диверсифікаційної стратегії враховує необхідність розвитку даного суб'єкта аграрного підприємництва як соціально-економічної сукупності, її самовідтворення, забезпечення постійного підвищення професійного та культурно-освітнього рівня.

Паралельність та синхронність підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та зростання якості життя членів-власників фермерського господарства створює належні умови для економічної діяльності товарних господарств сімейного типу на принципах розширеного відтворення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За сучасних умов питання забезпечення конкурентоспроможного розвитку сфери вітчизняного малого та середнього аграрного підприємництва набуло особливої актуальності. В статті досліджено теоретичні аспекти диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств, які являють собою надзвичайно важливу складову системи аграрного виробництва, а також суттєво впливають на характер соціально-економічного розвитку сільських територій. Розроблено алгоритм реалізації стратегії диверсифікації фермерського господарства, який враховує соціально-економічну природу цього суб'єкта аграрного підприємництва.

Одним із основних напрямів диверсифікації виживання фермерства України може бути перехід на виробництво екологічно чистої продукції. В умовах ринкової економіки «виживають не найсильніші, а найкраще пристосовані».

Отже, основними шляхами для майбутнього розвитку малого та середнього підприємництва в Україні є його диверсифікація, інтеграція та кооперація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилиан А.Н. Большой экономический словарь. Москва. Фонд «Правовая культура», 1994. 459 с.
2. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації // Економіка АПК. 2003. №7. С. 109-114.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: «Питер», 1999. 416 с.
4. Бондар В.В., Ганжа Я.Л. Агротуризм як форма диверсифікаційного розвитку сільськогосподарського підприємництва // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2012. № 4(62). С.114-120.
5. Збарський В.К. Дрібнотоварний приватний аграрний уклад: теорія, практика, перспективи розвитку: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ. 2012. 657 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ. Е. М.Пеньковой]. Москва: Прогресс, 1990. 736 с.
7. Кунц Роджер М. Стратегия диверсификации и цели предприятия // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 5–8.
8. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
9. Лебедева В.В. Перспективи диверсифікації аграрних підприємств в напрямку євроінтеграції // Економіка: реалії часу. 2013. № 3 (8). С. 172–179.
10. Малік М.Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері // Ефективна економіка. 2012. № 12.
11. Методичні рекомендації з організації сімейних ферм в Україні (на прикладі ферм з виробництва молока). Київ. ННЦ «ІАЕ», 2014. 60 с.
12. Рудык Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов. Москва: Дело. 2005. 223 с.
13. Томілін О. О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. Вінниця: ВНАУ, 2012. Випуск 3 (69). С. 205–211.
14. Berry, С.Н., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14, S. 371– 383.
15. Comparison of farmers' incomes in the eu mebmbers states. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540374/IPOL_STU\(2015\)540374_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540374/IPOL_STU(2015)540374_EN.pdf).
16. Diversifying farming businesses. URL: <https://www.gov.uk/guidance/diversifying-farming-businesses>
17. 'E-agriculture' could save EU farmers time and money. URL: <http://www.euractiv.com/section/agriculture-food/news/e-agriculture-could-save-eu-farmers-time-and-money/>
18. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton, Princeton University Press, 1962.
19. Family's diversification into an on-farm cookery school. URL: <http://www.fwi.co.uk/business/diversification/familys-diversification-into-an-on-farm-cookery-school.htm>

20. Talavyria M. P. Monograf: Development of rural areas in the conditions of decentralization. Tallin Estonia
21. Talavirya M. Rural development in the European Union: monograph. Tallinn, 2021.
22. Brand management: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021. 511 p.
23. Скрипник А., Клименко Н., Талавирия М., Горай А. Оценка биоэнергетического потенциала аграрного сектора экономики Украины // Международный журнал управления энергетическим сектором. 2020. 14(2), С. 468–481.
24. T. Kolesnyk, O. Samborska, M. Talavyria, L. Nikolenko (2018). Ensuring the sustainable development of the Ukrainian agrarian sector in conditions of globalization. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (3), 245-258. URL: <https://business-perspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-289/ensuring-the-sustainable-development-of-the-ukrainian-agrarian-sector-in-conditions-of-globalization>
25. Талавирия М., Полюхович В., Ващенко І. Розвиток олієжирової галузі як стратегічно важливої для розвитку економіки України // Геополітика України: історія і сучасність: збірник наукових праць. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. Вип. 1(26). С. 130-137
26. Талавирия М., Газуда М., Газуда Л. Перспективи розвитку біоекономіки замкнутого циклу в Україні // Геополітика України: історія і сучасність: : збірник наукових праць. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. Вип. 2 (27). С. 40-47
27. Талавирия М.П., Горай А.О. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації // Економіка АПК. 2018. № 11. С. 75.

REFERENCES

1. Azriliyan, O.M. (1994). *Bol'shoy ekonomicheskii slovar [Big economic dictionary]*. Moskva. Fond "Pravovaya kul'tura" [in Russian].
2. Butenko, N. V. (2003). *Dyversyfikatsiya vyrobnytstva: tsili ta stratehiyi realizatsiyi [Diversification of production: goals and implementation strategies]*. *Ekonomika APK - Economy of agro-industrial complex*, 7, 109-114 [in Ukrainian].
3. Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*. SPb «Piter» [in Russian].
4. Bondar, V.V., & Ganzha, Y.L. (2012). *Ahroturyzm yak forma dyversyfikatsiynoho rozvytku sil's'kohospodars'koho pidpryyemnytstva [Agrotourism as a form of diversification development of agricultural entrepreneurship]*. *Visnyk Chernihivs'koho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu - Bulletin of the Chernihiv State University of Technology*, 4(62), 114-120 [in Ukrainian].
5. Zbarskyu, V.K. (2012). *Dribnotovarnyy pryvatnyy ahrarnyy uklad: teoriya, praktyka, perspektyvy rozvytku [Small-scale private agrarian system: theory, practice, development prospects]*. Kyiv. NNTS IAE [in Ukrainian].
6. Kotler, F. (1990). *Osnovy marketinga [Fundamentals of marketing]*. (Y. M.Penkovoy, Trans). [in Russian].
7. Kuntz Roger, M. (1994). *Strategiya diversifikatsii i tseli predpriyatiya [Diversification strategy and enterprise goals]*. *Problemy teorii i praktiki upravleniya - Problems of management theory and practice*, 1, 5-8, [in Russian].

8. Kudenko, N. V. (2002). *Marketynhovi stratehiyi firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU [in Russian].
9. Lebedeva, V.V. (2013). Perspektivy dyversyfikatsiyi ahrarykh pidpryyemstv v napryamku yevrointehratsiyi [Prospects of diversification of agricultural enterprises in the direction of European integration]. *Ekonomika: realiyi chasu - Economics: realities of the time*, 3 (8), 172–179 [in Ukrainian].
10. Malik, M.Y. (2012). Aktual'ni pytannya dyversyfikatsiyi vyrobnytstva v ahraryi sferi [Current issues of diversification of production in the agrarian sphere]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 12 [in Ukrainian].
11. *Metodychni rekomendatsiyi z orhanizatsiyi simeynykh ferm v ukrayini (na prykladi ferm z vyrobnytstva moloka)* [Methodological recommendations for the organization of family farms in Ukraine (on the example of milk production farms)]. 2014. Kyiv. NNTS «IAE» [in Ukrainian].
12. Rudyk, N. B. (2005). *Konglomerativnyye sliyaniya i pogloshcheniya* [Conglomerative mergers and acquisitions]. Moskva: Delo [in Ukrainian].
13. Tomilin, O.O. (2012). Dyversyfikatsiya ahrarykh pidpryyemstv yak diyeva stratehichna oriyentatsiya v ahropromyslovi sferi [Diversification of agrarian enterprises as an effective strategic orientation in the agro-industrial sphere]. *Zbirnyk naukovykh prats' Vinnyts'koho natsional'noho ahrarynoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky - Collection of research papers of the Vinnytsia National Agrarian University. Series: Economic Sciences*, 3, 69, 205–211 [in Ukrainian].
14. Berry, C.H., 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14, S. 371– 383 [in English].
15. Comparison of farmers' incomes in the eu members states. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540374/IPOL_STU\(2015\)540374_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540374/IPOL_STU(2015)540374_EN.pdf) [in English].
16. Diversifying farming businesses. Retrieved from <https://www.gov.uk/guidance/diversifying-farming-businesses> [in English].
17. 'E-agriculture' could save EU farmers time and money. Retrieved from <http://www.euractiv.com/section/agriculture-food/news/e-agriculture-could-save-eu-farmers-time-and-money/> [in English].
18. Gort M. *Diversification and integration in American industry*. Princeton, Princeton University Press, 1962 [in English].
19. Family's diversification into an on-farm cookery school. Retrieved from <http://www.fwi.co.uk/business/diversification/familys-diversification-into-an-on-farm-cookery-school.htm> [in English].
20. Talavyyria M .P. Monograf: Development of rural areas in the conditions of decentralization. Tallin Estonia [in English].
21. Talaviryia M. Rural development in the European Union: monograph. Tallinn, 2021 [in English].
22. Brand management: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021. 511 p. [in English].
23. Skripnik, A., Klymenko, N., Talaviryia, M., Gorai, A. (2020). Otsenka bioenergeticheskogo potentsiala ahrarynoho sektora ekonomiki Ukrainy [Assessment of the bioenergy potential of the agrarian sector of the Ukrainian economy]. *Mezhdunarodnyy zhurnal upravleniya energeticheskim sektorom - International Journal of Energy Sector Management*, 14(2), 468–481 [in Russian].

24. Kolesnyk, T., Samborska, O., Talavyria, M., Nikolenko, L. (2018). Ensuring the sustainable development of the Ukrainian agrarian sector in conditions of globalization. *Problems and Perspectives in Management*, 16 (3), 245-258. Retrieved from <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-289/ensuring-the-sustainable-development-of-the-ukrainian-agrarian-sector-in-conditions-of-globalization> [in English].
25. Talavyria, M. P., Polyukhovych, V.S., Vashchenko, I.V. (2021). Rozvytok oliyeshyrovoyi haluzi yak stratehichno vazhlyvoyi dlya rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Development of the oil and fat industry as strategically important for the development of Ukraine's economy]. *Heopolytyka Ukrayiny: istoriya i suchasnist': zbirnyk naukovykh prats' – Geopolitics of Ukraine: history and modernity. Collection of scientific works*, 1 (26), 113-126. Uzhhorod National University [in Ukrainian].
26. Talavyria, M. P., Gazuda, M.V., Gazuda, L.M. (2018). Rozvytok sil'skykh terytoriy v Yevropeys'komu Soyuzi [Rural development in the European Union]. *Економіка АПК - Economy of agro-industrial complex*, 11, 75. Uzhhorod [in Ukrainian].