УДК 339.138:338.43
DOI:10.32782/2415-8240-2026-109-2-948-963

ДІАГНОСТИКА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

DIAGNOSTICS OF DIVERSIFICATION AND THE MARKETING MECHANISM FOR MANAGING AGRIBUSINESS (THE CASE OF POLTAVA REGION ENTERPRISES)

Шулежко Андрій Віталійович,
здобувач четвертого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри маркетингу,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-3915-5137

Andrii Shulezhko,
Poltava State Agrarian University

Стаття присвячена діагностиці рівня диверсифікації та стану маркетингового механізму управління аграрним бізнесом на прикладі трьох сільськогосподарських підприємств Полтавського району Полтавської області, а саме ПСП АФ «Урожай», ПСП «Колос» і СБК «Придніпрянський», за 2020–2025 рр. Рівень диверсифікації доходів оцінено індексом Герфіндаля–Гіршмана, індексом ентропії та нормованим індексом рівномірності, стан маркетингового механізму оцінено авторським інтегральним маркетинговим індексом (ІМІ) із шести складових, кожна з яких має формалізовані правила бальної оцінки. Зв'язок між показниками перевірено парною кореляцією Пірсона на 18 спостереженнях «підприємство-рік» із розрахунком 95 % довірчих інтервалів, бар'єри диверсифікації оцінено бальною матрицею. У 2025 р. найнижчу концентрацію доходів мав СБК «Придніпрянський» (HHI = 0,250), який поєднує рослинництво з молочним скотарством, і саме він показав найвищу рентабельність продажу (17,4 %). ПСП «Колос» за високого ІМІ (4,17) і повної цифровізації отримав збиток, який збігся в часі зі зниженням урожайності більшості культур і концентрацією 76 % доходу на соняшнику й кукурудзі. Сильний зв'язок індексу диверсифікації з рівномірністю доходів (r = 0,86) очікуваний, адже обидва показники обчислено з тих самих часток, і він відображає лише узгодженість цих мір. Зв'язок диверсифікації та ІМІ з рентабельністю на досліджених даних не підтверджено, але це не доводить його відсутності. Можливими чинниками відмінностей у фінансових результатах досліджених підприємств є динаміка урожайності провідних культур, наявність молочного напряму в структурі доходу та менша залежність від трейдерів. Ці чинники виведено з порівняння трьох підприємств, і вони потребують перевірки на ширшій вибірці. Запропоновано оцінювати маркетингові рішення разом із

прибутковістю окремих товарних напрямів і обґрунтовано окремі рекомендації для кожного підприємства.

Ключові слова: концентрація доходів, індекс Герфіндаля–Гіршмана, індекс ентропії, інтегральний маркетинговий індекс, канали збуту, рентабельність продажу, бар'єри диверсифікації.

The article diagnoses the level of diversification and the state of the marketing mechanism for managing agribusiness on the example of three agricultural enterprises of Poltava district, Poltava region, namely the private agricultural enterprise agrofirm "Urozhai", the private agricultural enterprise "Kolos" and the multifunctional agricultural cooperative "Prydniprianskyi", over 2020–2025. Since 2022, Ukrainian farms have been forced to widen their range of activities, yet it is rarely tested whether this widening pays off financially and whether marketing tools help to turn it into profit. The level of revenue diversification was measured with the Herfindahl–Hirschman index, the entropy index and a normalised evenness index calculated from the structure of sales revenue. The state of the marketing mechanism was evaluated with the author's integral marketing index (IMI), which averages scores for product, price, distribution, communication and digital policy and for the use of state support; each component is scored by formal rules. Relationships between indicators were tested with Pearson correlation on 18 enterprise-year observations with 95 % confidence intervals, and diversification barriers were assessed with a scoring matrix. In 2025 the lowest revenue concentration was recorded at "Prydniprianskyi" (HHI = 0.250), which combines crop production with dairy farming, and this enterprise also showed the highest return on sales (17.4 %). "Kolos", despite a high marketing index (4.17) and full digitalisation, made a loss that coincided with falling yields of most crops and with 76 % of its revenue coming from sunflower and maize. "Urozhai" stayed profitable, but more than half of its revenue depended on maize. The strong correlation between the diversification index and revenue evenness (r = 0.86) is expected, since both measures are computed from the same shares, and it shows only their consistency. On the available data, the relationship of diversification and of the marketing index with profitability was not confirmed, which does not prove that such a relationship is absent. Possible factors behind the differences in the financial results of the studied enterprises are the dynamics of yields of leading crops, the presence of a dairy line in the revenue structure and lower dependence on traders. These factors are derived from a comparison of three enterprises and need testing on a larger sample. Practical recommendations include assessing diversification by a pair of indicators (revenue concentration and profitability of product lines), reading the marketing index together with financial results, and choosing different priorities for each enterprise: reducing maize dependence and developing direct channels for "Urozhai", restoring margins through a yield-based crop portfolio for "Kolos", and consolidating the crop-and-dairy model with processing for "Prydniprianskyi".

Keywords: revenue concentration, Herfindahl–Hirschman index, entropy index, integral marketing index, sales channels, return on sales, diversification barriers.

Вступ. Аграрні підприємства України після 2022 р. працюють за постійних змін ринків, логістики та собівартості. Н. М. Журбенко встановила, що форс-мажорні обставини війни вплинули на діяльність близько 40 % сільськогосподарських виробників, а в прифронтових областях приблизно половини з них, і майже 40 % підприємств змінили свою діяльність, зокрема через диверсифікацію бізнесу та пошук нових ринків збуту [1, с. 264–267]. Розширення видів діяльності стало звичною реакцією на ризик. Значно рідше перевіряють, чи дає воно фінансовий результат.

Для управління диверсифікацією потрібен маркетинговий механізм, що дозволяє обирати нові напрями за попитом, будувати канали збуту і контролювати віддачу. На практиці рівень диверсифікації зазвичай описують переліком культур, а маркетингову діяльність окремими показниками без зведення їх докупи. Тому складно порівняти підприємства між собою і пояснити, чому схожі маркетингові зусилля в одного господарства закінчуються прибутком, а в іншого збитком.

Огляд літератури. Кількісне вимірювання диверсифікації спирається на дві класичні міри. Індекс Герфіндаля–Гіршмана розраховують як суму квадратів часток, і він широко застосовується для оцінювання концентрації [2]. А. Жакмен і Ч. Беррі запропонували вимірювати диверсифікацію ентропією розподілу продажів [3], а К. Палепу на цій основі показав, що компанії з переважно спорідненою диверсифікацією мали вищі темпи зростання прибутку [4].

Для аграрного сектору зарубіжні дослідники отримали неоднозначні результати. Е. Барнс зі співавторами на даних ферм Шотландії і Швеції за 2000–2012 рр. встановили, що господарства з додатковими видами діяльності або з доходом від кількох аграрних напрямів є життєздатнішими за спеціалізовані [5]. К. Сальвіоні, Р. Хенке та Ф. Ванні на даних FADN довели позитивний вплив неаграрної диверсифікації на фінансові результати італійських сімейних ферм, поступливий за силою лише впливу збільшення площі землі [6]. Водночас Г. Міаріс, Г. Маневська-Тасевська та Х. Ханссон на панелі шведських господарств за 2016–2020 рр. виявили, що зв’язок диверсифікації з фінансовими результатами залежить від типу ферми. Для молочних ферм він був присутній, а для рослинницьких і змішаних господарств його не знайдено [7]. Це застереження важливе для українських підприємств зерново-олійної спеціалізації, адже очікувати від них автоматичного фінансового ефекту диверсифікації немає підстав. Р. Хенке, О. Чіміно та Ф. Ванні вимірювали диверсифікацію структури доходу італійських ферм оберненим індексом Герфіндаля за даними FADN і показали, що для одних господарств вона є новою підприємницькою можливістю, а для дрібних і слабко інтегрованих у ринок слугує стратегією виживання [8]. А. Ханал і Р. Оджха на даних малих ферм штату Теннессі встановили, що додавання альтернативних видів діяльності супроводжувалося приблизно на 45 % вищим валовим доходом і на 30 % вищою рентабельністю активів [9]. К. Діаш, Р. Родрігеш та Ж. Феррейра досліджували зв’язок диверсифікаційних зусиль ферм і їх участі у відкритих інноваційних мережах з екологічними та фінансовими результатами [10]. Отже, фінансовий ефект

диверсифікації в зарубіжних працях залежить від типу господарства, його розміру та доступу до ринків і знань.

Українські науковці здебільшого досліджують зміст, мотиви і напрями диверсифікації. А. Сітковська, О. Касаєв та А. Юрко розглядають її як процес зростання ефективності та зниження економічних ризиків і виокремлюють економічні, фінансові, стратегічні та соціальні мотиви [11]. А. Сітковська, М. Полегенька та Д. Бородей серед труднощів переходу до нових видів діяльності називають витрати на маркетингові дослідження, брак кадрів, пошук інвестора і проблеми збуту [12, с. 113]. С. Нікітченко пов'язує диверсифікацію зі сталим розвитком аграрних підприємств [13], а у пізнішій праці разом зі співавторами пропонує систему моніторингу ефективності впроваджених змін, сценарний аналіз і карти ризиків [14]. Т. Сьомкіна та О. Згурська групують підходи до оцінки ефективності диверсифікації на ресурсний, ринковий, системний та ієрархічний [15, с. 91–94].

Маркетинговий вимір проблеми розкрито в кількох працях. С. Ковальчук та О. Ковінько визначають маркетинговий механізм управління підприємством як упорядковану систему взаємодії, що діє циклічно і потребує постійного коригування [16, с. 8–9]. С. Пєчка, К. Гарбажій та І. Кайтанський обґрунтовують для аграрних підприємств розширення асортиментної політики, зменшення ролі посередників, роботу через оптові продовольчі ринки і цифрові канали просування [17]. К. Гарбажій зі співавторами наголошують, що головним мірилом ефективності є фінансові результати, а прибуток виступає внутрішнім джерелом фінансування диверсифікації [18].

Попри значний доробок, залишається кілька невирішених питань. Зарубіжні дослідження вимірюють фінансовий ефект диверсифікації на великих вибірках, але не розглядають маркетингові інструменти. Українські праці описують ці інструменти і напрями диверсифікації, проте рідко вимірюють її рівень за структурою доходу. Майже не перевірено й те, чи перетворюється розвиток маркетингового механізму на прибутковість конкретних підприємств.

Метою статті є діагностика рівня диверсифікації та стану маркетингового механізму управління аграрним бізнесом на прикладі підприємств Полтавської області за 2020–2025 рр. і окреслення можливих чинників відмінностей у фінансових результатах досліджених підприємств. Для досягнення мети поставлено такі завдання: оцінити рівень і траєкторію диверсифікації доходів за індексами концентрації та рівномірності; оцінити стан маркетингового механізму за інтегральним маркетинговим індексом; зіставити показники диверсифікації і маркетингу з рентабельністю та визначити межі такого зіставлення; оцінити бар'єри диверсифікації; окреслити можливі чинники відмінностей у фінансових результатах підприємств і сформулювати рекомендації для кожного з них.

Наукова новизна дослідження полягає в розробленні інтегрального маркетингового індексу аграрного підприємства з формалізованими правилами оцінювання шести складових і в поєднанні цього індексу з індексами концентрації доходу, що дозволяє зіставляти маркетинговий і структурний виміри диверсифікації з фінансовими результатами окремого підприємства.

Методика досліджень. Використано фінансову звітність, форму 21-заг, реєстри відвантаження та договори трьох підприємств Полтавського району Полтавської області за 2020–2025 рр. Підприємства відібрано за доступністю даних за шість років і різною організаційною формою. Диверсифікацію доходів виміряно індексами Герфіндаля–Гіршмана, ентропії та рівномірності [2; 3; 8], маркетинговий механізм оцінено авторським ІМІ на основі [16; 17] (табл. 2). Гіпотезу про вищу рентабельність за вищих рівнів диверсифікації та ІМІ перевірено кореляцією Пірсона (n = 18, орієнтовні 95 % ДІ за Фішером), бар'єри оцінено бальною матрицею.

Під час підготовки рукопису 26.10.2026 використано мовну модель Claude Opus 5.5 (Anthropic) для перевірки розрахунків індексів і коефіцієнтів кореляції, бібліографічних даних і мовного редагування. Запит: «Перевірити відповідність оформлення статті за вимогами журналу». Після використання автор опрацював і відредагував текст і несе повну відповідальність за зміст публікації.

Результати досліджень. Досліджувані підприємства мають подібну зерново-олійну спеціалізацію, але відрізняються організаційною формою і структурою виробництва. За 2020–2025 рр. усі три нарощували ресурсну базу. Активи ПСП АФ «Урожай» зросли на 62,2 %, ПСП «Колос» на 72,0 %, СБК «Придніпрянський» на 46,0 %, а чистий дохід відповідно на 105,9 %, 57,3 % і 35,8 %. Фінансові результати 2025 р. розійшлися. СБК «Придніпрянський» отримав 17,8 млн грн чистого прибутку за рентабельності продажу 17,4 % і ROA 13,1 %. Рентабельність продажу і ROA розраховано як відношення чистого фінансового результату до чистого доходу та середньої вартості активів відповідно. ПСП АФ «Урожай» зберіг прибуток 7,3 млн грн, хоча рентабельність продажу знизилася до 9,8 %. ПСП «Колос» після прибутку 17,7 млн грн у 2024 р. завершив 2025 р. збитком 5,8 млн грн. Отже, зростання ресурсної бази в жодному з трьох випадків не визначило фінансового результату.

Рівень диверсифікації оцінено за структурою доходу від реалізації. Індекс Герфіндаля–Гіршмана та індекс диверсифікації розраховано за формулою (1)

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2 , \;\; D = 1 - HHI, \qquad (1)$$

де s_i – частка і-го виду продукції в доході від реалізації; n – кількість видів продукції; D – індекс диверсифікації.

Рівномірність розподілу доходів оцінено індексом ентропії та його нормованим значенням (2)

$$H = -\sum_{i=1}^{n} s_i \, ln \, s_i , \;\; J = \frac{H}{ln \, n} \qquad (2)$$

Нижчі значення HHI і вищі значення H та J відповідають вищому рівню диверсифікації. Результати наведено в табл. 1 і на рис. 1.

Траєкторії диверсифікації підприємств суттєво різняться (табл. 1). У ПСП АФ «Урожай» HHI зріс з 0,303 у 2020 р. до 0,503 у 2023 р., коли кількість основних продуктів скоротилася до чотирьох, потім знизився до 0,305 і у 2025 р. знову підвищився до 0,359 через частку кукурудзи 52,3 %. ПСП «Колос» до 2024 р. поступово зменшував концентрацію (HHI = 0,249), однак у 2025 р. соняшник (40,2 %) і кукурудза сформували 76,0 % доходу, і HHI піднявся до 0,317.

Таблиця 1. Показники диверсифікації доходів досліджуваних підприємств, 2020–2025 рр.

Підприємство	ННІ						Н, 2025	Середнє 2020–2025	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025		D	J
ПСП АФ «Урожай»	0,303	0,325	0,433	0,503	0,305	0,359	1,215	0,629	0,708
ПСП «Колос»	0,328	0,289	0,380	0,338	0,249	0,317	1,304	0,683	0,776
СБК «Придніпрянський»	0,380	0,698	0,999	0,402	0,461	0,250	1,624	0,468	0,547

Джерело: розраховано автором. Значення ННІ за 2021–2023 рр. наведено для відтворюваності розрахунку середніх D і J.

Найрізкіші зміни відбулися у СБК «Придніпрянський». У 2022 р. його дохід практично повністю припадав на один продукт (ННІ = 0,999), а у 2025 р. він розподілявся між дев'ятьма видами продукції, з яких молоко дало 38,7 %, соняшник 26,6 %, кукурудза 12,8 %.

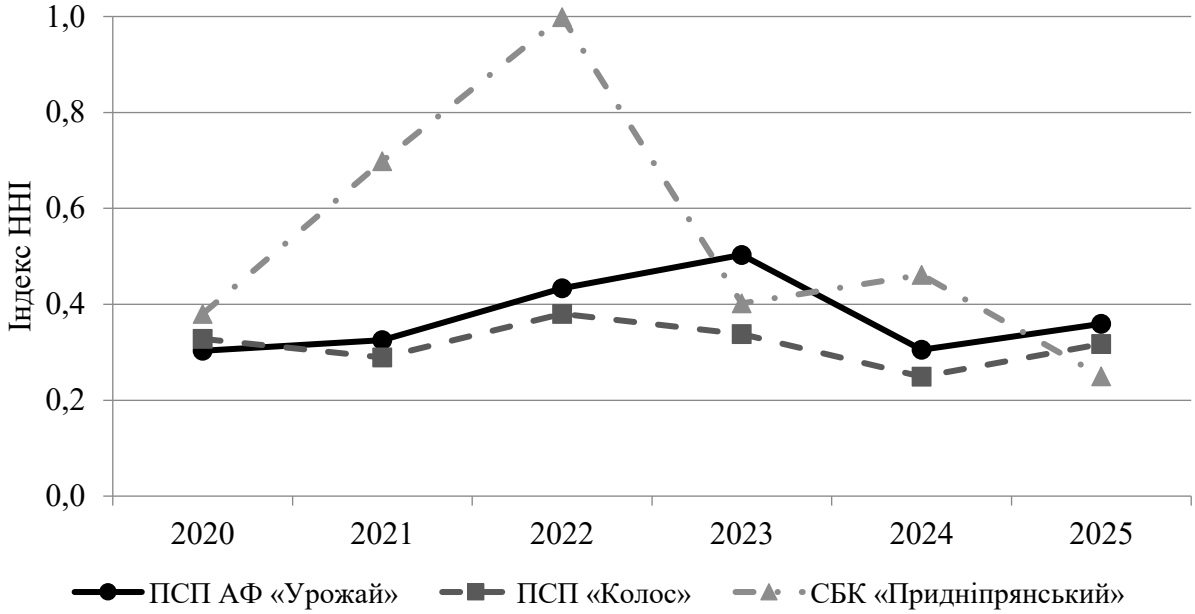


Рисунок 1. – Динаміка індексу ННІ досліджуваних підприємств, 2020–2025 рр.

Джерело: побудовано автором.

Порівняння поточного і середнього рівнів дає важливе застереження. За 2025 р. найдиверсифікованішим є «Придніпрянський», а за середнім D за шість років першість належить «Колосу» (0,683). Оцінка за одним роком може вводити в оману, тому управлінські рішення доцільно ґрунтувати на траєкторії диверсифікації за кілька років.

Різні фінансові результати 2025 р. збігаються в часі зі змінами урожайності. У ПСП «Колос» порівняно з 2020 р. знизилася урожайність п'яти з шести культур, зокрема пшениці на 22,1 %, соняшнику на 38,3 %, сої на 51,6 %. У ПСП АФ «Урожай» урожайність пшениці зросла на 34,9 %, але соняшнику впала на 64,7 %. СБК «Придніпрянський» зберіг урожайність пшениці й кукурудзи на рівні 2020 р. і підвищив урожайність соняшнику на 14,1 %.

Широкий набір культур не захистив «Колос» від збитку, коли провідні культури втратили продуктивність. Вплив урожайності окремо від цін, витрат і структури посівів кількісно не перевірявся, тому падіння урожайності слід розглядати як можливе пояснення збитку, а не як доведену причину. Цей результат узгоджується з висновком Г. Міаріса зі співавторами, які пов'язали фінансовий ефект диверсифікації насамперед з молочними фермами [7], адже серед трьох підприємств найкращий результат має саме господарство з молочним напрямом.

Стан маркетингового механізму оцінено інтегральним маркетинговим індексом (3)

$$\text{IMI} = \frac{\text{ТП}+\text{ЦП}+\text{ЗП}+\text{КП}+\text{ДіП}+\text{ДП}}{6} \quad (3)$$

де ТП, ЦП, ЗП, КП – оцінки товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; ДіП – оцінка цифрової складової; ДП – оцінка використання державної підтримки (ТП, ЦП, ЗП, КП і ДП оцінюються за шкалою від 1 до 5 балів, ДіП за шкалою від 0 до 5 балів, оскільки підприємство може не мати жодного цифрового інструменту).

Оцінки сформовано за формалізованими правилами (табл. 2).

Таблиця 2. Правила бальної оцінки складових інтегрального маркетингового індексу

Складова	Що оцінюється	Правило нарахування балів
Товарна політика (ТП)	Кількість товарних позицій, частка яких у доході від реалізації перевищує 3 %	1 бал за 1–2 позиції, 2 бали за 3, 3 бали за 4–5, 4 бали за 6–7, 5 балів за 8 і більше
Цінова політика (ЦП)	Кількість застосованих цінових інструментів із п'яти	Диференціація цін між каналами збуту, форвардні контракти, продаж після зберігання у період вищих цін, прив'язка до біржових котирувань, знижки за обсяг або передоплату. 1 бал за кожен інструмент, мінімум 1 бал
Збутова політика (ЗП)	Найбільша частка одного каналу збуту в обсязі реалізації	5 балів, якщо частка не перевищує 60 %, 4 бали за 60,1–70 %, 3 бали за 70,1–80 %, 2 бали за 80,1–90 %, 1 бал понад 90 %
Комунікаційна політика (КП)	Кількість застосованих комунікаційних інструментів із п'яти	Участь у виставках і ярмарках, сайт або сторінки в соціальних мережах з регулярним оновленням, реклама в галузевих виданнях і на агропорталах, маркування власної продукції, програми співпраці з постійними покупцями. 1 бал за кожен інструмент, мінімум 1 бал
Цифрова складова (ДіП)	Наявність чотирьох інструментів (CRM/ERP, маркетплейс, сайт і соціальні мережі, точне землеробство)	Частка наявних інструментів, помножена на 5, тобто 0; 1,25; 2,5; 3,75 або 5 балів
Державна підтримка (ДП)	Кількість використаних напрямів державної та донорської підтримки із п'яти	Пільгові кредити, часткова компенсація вартості техніки, бюджетні дотації або гранти, страхування з державною підтримкою, програми міжнародної технічної допомоги. 1 бал за кожен напрям, мінімум 1 бал

Джерело: розроблено автором на основі [16; 17].

Складовим надано однакову вагу. Для трьох підприємств немає статистичної бази, яка дозволила б обґрунтовано визначити ваги методом головних компонент чи попарним експертним порівнянням, а рівні ваги є поширеним вихідним варіантом побудови композитних індексів за відсутності інформації про відносну важливість складових [19]. Товарну, цінову, збутову та цифрову складові оцінено за документами підприємств. Комунікаційну складову та використання державної підтримки оцінено автором за переліком фактично застосованих інструментів, підтвердженим договорами, рахунками та інформацією керівників підприємств, тому ці оцінки мають частково експертний характер.

В табл. 3 частки трейдерів та експорту розраховано як відношення виручки за договорами з трейдерами та за експортними контрактами до чистого доходу від реалізації. Для 2025 р. частку експорту визначено за експортною виручкою у фінансовій звітності, частку трейдерів за договорами та реєстрами відвантаження, а для договорів без завершених розрахунків на дату складання звітності застосовано структуру каналів 2024 р. Тому значення за 2025 р. є оцінними.

Таблиця 3. Складові інтегрального маркетингового індексу та структура збуту, 2020 і 2025 рр.

Показник	ПСП АФ «Урожай»		ПСП «Колос»		СБК «Придніпрянський»	
	2020	2025	2020	2025	2020	2025
Товарна політика	4	3	3	4	5	5
Цінова політика	3	3	4	4	3	4
Збутова політика	5	5	5	5	5	5
Комунікаційна політика	2	3	2	3	3	4
Цифрова складова	0	3,75	0	5,00	1,25	5,00
Державна підтримка	4	4	4	4	4	4
ІМІ	3,00	3,63	3,00	4,17	3,54	4,50
Частка трейдерів, %	60	45	50	40	40	30
Частка експорту, %	0	15	5	15	10	20

Джерело: розраховано автором.

За 2020–2025 рр. маркетинговий механізм посилився в усіх підприємствах. Найшвидше зростала цифрова складова, тоді як комунікаційна залишилася найслабшою, особливо в ПСП АФ «Урожай». Частка трейдерів у реалізації зменшилася з 60 % до 45 % у «Урожаю», з 50 % до 40 % у «Колосу» і з 40 % до 30 % у «Придніпрянського», а частка експорту зросла до 15–20 %. Водночас ПСП «Колос» за ІМІ 4,17 і максимальної цифровізації отримав збиток, тобто високий маркетинговий індекс сам по собі прибутковості не гарантував.

Для перевірки гіпотези розраховано коефіцієнти кореляції між показниками диверсифікації, маркетингового механізму і фінансовими результатами (табл. 4).

Таблиця 4. Коефіцієнти кореляції Пірсона між показниками диверсифікації, маркетингу та фінансовими результатами

Пара показників	r	95 % ДІ*	P*	Сила зв'язку за r
D і J	0,86	0,66; 0,95	< 0,001	D і J – Сильний прямий (спільна база розрахунку)
D і рентабельність продажу	0,12	-0,37; 0,56	0,63	D і рентабельність продажу – Дуже слабкий прямий
D і ROA	0,08	-0,40; 0,53	0,74	D і ROA – Дуже слабкий прямий
IMI і рентабельність продажу	-0,44	-0,75; 0,03	0,07	IMI і рентабельність продажу – Помірний обернений
IMI і ROA	-0,28	-0,66; 0,21	0,26	IMI і ROA – Слабкий обернений
Цифрова складова і дохід	0,86	0,66; 0,95	< 0,001	Цифрова складова і дохід – Сильний прямий
Цифрова складова і ROA	-0,37	-0,71; 0,12	0,13	Цифрова складова і ROA – Слабкий обернений
Частка трейдерів і рентабельність продажу	0,41	-0,07; 0,74	0,09	Частка трейдерів і рентабельність продажу – Помірний прямий
Державна підтримка і дохід (n = 15)	0,82	0,53; 0,94	< 0,001	Державна підтримка і дохід – Сильний прямий

Джерело: розраховано автором.

Примітка. ДІ розраховано через перетворення Фішера. Коефіцієнти отримано за об'єднаними даними без урахування відмінностей між підприємствами і років, тому спостереження не є незалежними. Значення p та довірчі інтервали розраховано без урахування залежності повторних спостережень, тому вони є орієнтовними. Силу зв'язку оцінено за абсолютним значенням r, де до 0,2 зв'язок дуже слабкий, від 0,2 до 0,39 слабкий, від 0,4 до 0,69 помірний, від 0,7 сильний.

Сильний зв'язок D і J (r = 0,86) очікуваний, оскільки обидва показники обчислено з тих самих часток доходу і обидва описують їх розподіл. Цей коефіцієнт відображає узгодженість двох мір диверсифікації і не підтверджує окремого економічно значущого ефекту. Зв'язок D з рентабельністю продажу і ROA близький до нуля, а орієнтовно 95 % довірчі інтервали охоплюють як помірні від'ємні, так і помірні додатні значення. Тому на використаних даних зв'язок диверсифікації з прибутковістю не підтверджено, але й відсутність такого зв'язку не доведено. Гіпотезу дослідження на цих даних не підтверджено.

Від'ємна кореляція IMI з рентабельністю не означає, що маркетинг шкодить прибутку. IMI зростав майже щороку, тому коефіцієнт може відображати часовий збіг зростання індексу з погіршенням фінансових результатів окремих років, зокрема зі збитком «Колосу» у 2025 р. Сильний зв'язок цифровізації та державної підтримки з доходом може відображати масштаб підприємства, адже більші господарства мають і більше коштів на цифрові інструменти, і більший обсяг реалізації. Обидва пояснення є можливими, їх вплив окремо не перевірявся. Коефіцієнти розраховано за об'єднаними даними трьох підприємств за шість років без урахування відмінностей між підприємствами, повторних спостережень за ними та впливу конкретних років. Через залежність спостережень обсяг незалежної інформації менший за 18, тому значущість коефіцієнтів, імовірно, переоцінена, а висновки стосуються передусім досліджених підприємств.

Отримані результати узгоджуються з висновками зарубіжних досліджень про неоднорідність фінансового ефекту диверсифікації. Як і в праці Г. Міаріса зі співавторами [7], найкращий результат має господарство з молочним напрямом, тоді як для рослинницьких підприємств зв'язок диверсифікації з прибутковістю не простежується. На відміну від К. Сальвіоні зі співавторами [6] та А. Ханала і Р. Оджхи [9], які виявили позитивний вплив диверсифікації на фінансові показники, у досліджених підприємствах такого впливу не підтверджено. Ця відмінність може пояснюватися тим, що в цих працях ішлося про неаграрні та альтернативні види діяльності, а досліджені підприємства розширювали набір аграрних продуктів зі схожими ринковими ризиками. Висновок К. С. Гарбажій зі співавторами про прибуток як головне мірило ефективності диверсифікації [18] підтримує запропоновану оцінку рівня диверсифікації разом із рентабельністю товарних напрямів.

Бар'єри диверсифікації оцінено за п'ятьма групами, а саме фінансово-економічними, інституційними, логістичними, ринково-продуктовими та маркетингово-цифровими. Кожну групу оцінювали щороку за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 бал означає низький рівень прояву бар'єру, 2 бали нижчий за середній, 3 бали помірний, 4 бали високий, а 5 балів критичний. Оцінки виставляв автор на підставі звітності, договорів і співбесід з керівниками та фахівцями підприємств. Середню оцінку розраховано як середнє арифметичне п'яти груп, а критичним вважали бар'єр з найвищою оцінкою в році (табл. 5).

Таблиця 5. Матриця бар'єрів диверсифікації досліджуваних підприємств, 2020–2025 рр., бали

Група бар'єрів	«Урожай» 2020	«Урожай» 2025	«Урожай» сер. 2020–2025	«Колос» 2020	«Колос» 2025	«Колос» сер. 2020–2025	«Придніпрянський» 2020	«Придніпрянський» 2025	«Придніпрянський» сер. 2020–2025
Фінансово-економічні	4	3	3,5	3	5	3,8	3	2	3,3
Інституційні	3	3	3,0	3	3	3,0	3	3	3,0
Логістичні	4	3	4,2	3	3	3,3	3	2	3,2
Ринково-продуктові	3	4	3,7	3	3	3,3	4	1	3,7
Маркетингово-цифрові	5	3	4,0	5	1	2,7	4	1	2,0
Середня оцінка	3,8	3,2	3,7	3,4	3,0	3,2	3,4	1,8	3,0

Джерело: оцінено автором за даними підприємств.
Примітка. Шкала від 1 (низький рівень прояву бар'єру) до 5 (критичний). Середні за 2020–2025 рр. розраховано як середнє арифметичне річних оцінок.

За середніми оцінками 2020–2025 рр. найвищий рівень бар'єрів мав ПСП АФ «Урожай» (3,7 бала), а найнижчий СБК «Придніпрянський» (3,0 бала) (табл. 5). Головні бар'єри підприємств різні. Для «Урожаю» це логістичні (4,2 бала) та

маркетингово-цифрові (4,0) бар'єри, для «Колосу» фінансово-економічні (3,8), для «Придніпрянського» ринково-продуктові (3,7). Найвищої середньої оцінки «Урожай» досяг у 2023 р. (4,2 бала), коли продуктовий портфель скоротився до чотирьох позицій (ННІ = 0,503). У 2025 р. головним бар'єром «Урожаю» став ринково-продуктовий (4 бали), бо 52,3 % доходу забезпечувала кукурудза. У «Колосу» і «Придніпрянського» маркетингово-цифровий бар'єр знизився з 5 і 4 балів у 2020 р. до 1 бала у 2025 р. завдяки цифровізації. Водночас у «Колосу» фінансово-економічний бар'єр у 2025 р. зріс до 5 балів через збиток. У «Придніпрянського» середня оцінка знизилася з 3,4 до 1,8 бала, а ринково-продуктовий бар'єр з 4 до 1 бала, що відповідає зниженню ННІ до 0,250. Інституційні бар'єри в усіх підприємствах протягом періоду залишалися на рівні 3 балів, тобто не залежали від внутрішніх рішень. Зіставлення оцінок бар'єрів з показниками збуту показує, що фінансові обмеження стримують інвестиції в інфраструктуру збуту і посилюють залежність від трейдерів, а продуктова концентрація підвищує ринкові ризики. Структура бар'єрів змінюється в часі і різна в кожного підприємства, тому універсальний набір заходів для групи підприємств недоцільний.

Невирішеними в межах дослідження залишаються чотири проблеми. Підприємства не ведуть обліку прибутковості за окремими товарними напрямами, через що неможливо прямо порівняти диверсифікацію з віддачею кожного напряму. Вплив урожайності, цін і витрат на фінансовий результат окремо не оцінювався. Оцінки складових ІМІ мають рівні ваги і частково експертний характер. Структура каналів збуту за 2025 р. є розрахунковою, а дані про посіви СБК «Придніпрянський» за 2024 р. неповні, тому їх не використано для висновків.

Зіставлення трьох підприємств дозволяє окреслити можливі чинники відмінностей у їх фінансових результатах. Першим чинником є динаміка урожайності провідних культур. У ПСП «Колос» за найвищого рівня цифровізації урожайність п’яти з шести культур знизилася, і підприємство отримало збиток, тоді як СБК «Придніпрянський» зберіг урожайність пшениці й кукурудзи на рівні 2020 р. Другим чинником є структура доходу. У «Придніпрянського» молочний напрям забезпечив 38,7 % доходу і жоден продукт не перевищував 40 %, а у «Колосу» 76 % доходу припадало на дві культури. Третім чинником є структура каналів збуту. У 2025 р. найменшу частку трейдерів (30 %) і найбільшу частку експорту (20 %) мав також «Придніпрянський». Ці чинники виведено з порівняння трьох підприємств, а не з перевірки причинного впливу, тому вони є можливими поясненнями відмінностей, а не встановленими умовами покращення фінансових результатів. Їх вплив можна буде оцінити лише після запровадження обліку прибутковості окремих товарних напрямів.

На основі отриманих результатів запропоновано такі рішення. Рівень диверсифікації доцільно оцінювати парою показників, тобто індексом ННІ і рентабельністю окремих товарних напрямів, для чого підприємствам слід запровадити облік витрат за культурами і видами продукції. ІМІ доцільно аналізувати разом із рентабельністю продажу. Поєднання ІМІ від 4,0 з від’ємною

рентабельністю, як у «Колосу» 2025 р., пропонується вважати сигналом дисбалансу маркетингового механізму. Поріг 4,0 відповідає оцінці «добре» і вище за більшістю складових і в досліджених даних відокремлює підприємства з розвиненим маркетинговим механізмом. Цей поріг є авторською пропозицією, яка потребує перевірки на ширшій вибірці. Для ПСП АФ «Урожай» пріоритетом є зменшення частки кукурудзи до рівня, нижчого за 40 % доходу, розвиток прямих продажів, маркетплейсів і співпраці з переробниками. Орієнтир 40 % обрано тому, що у 2025 р. єдине підприємство з часткою провідного продукту нижче цього рівня (СБК «Придніпрянський», 38,7 %) мало і найнижчий HHI, і найвищу рентабельність. Це спостереження одного року на трьох підприємствах, тому орієнтир є авторською пропозицією, яку слід уточнити за даними про прибутковість окремих культур або на ширшій вибірці. Для ПСП «Колос» доцільно формувати структуру посівів за фактичною урожайністю і маржею культур, використовуючи дані CRM і точного землеробства для контролю витрат, а не збільшувати кількість культур. Для СБК «Придніпрянський» завдання полягає в утриманні частки будь-якого продукту нижче 40 % і оцінці доцільності переробки молока на основі розрахунку її прибутковості.

Висновки. Діагностика трьох підприємств Полтавської області за 2020–2025 рр. показала, що у 2025 р. найнижчу концентрацію доходів (HHI = 0,250) і найвищу рентабельність продажу (17,4 %) мав СБК «Придніпрянський» з рослинницько-молочною моделлю. ПСП «Колос» за IMI 4,17 і повної цифровізації отримав збиток, який збігся зі зниженням урожайності більшості культур, а ПСП АФ «Урожай» зберіг прибуток за залежності від кукурудзи. Сильний зв’язок D і J (r = 0,86) відображає узгодженість двох мір, обчислених з тих самих часток. Зв’язок диверсифікації та IMI з рентабельністю на досліджених даних не підтверджено, що не означає його відсутності. Мету дослідження в частині діагностики диверсифікації та маркетингового механізму досягнуто. Другу частину мети реалізовано як окреслення можливих чинників відмінностей у фінансових результатах досліджених підприємств, а саме динаміки урожайності провідних культур, наявності молочного напряму в структурі доходу та меншої залежності від трейдерів. Різні методи дали узгоджені результати щодо двох положень. Головні бар'єри диверсифікації різні для кожного підприємства (логістичні та маркетингово-цифрові в «Урожаю», фінансово-економічні в «Колосу», ринково-продуктові в «Придніпрянського»), а маркетингово-цифровий бар'єр у «Колосу» і «Придніпрянського» за період знизився до мінімального рівня. Висновки стосуються передусім досліджених підприємств, оскільки вибірка мала, а спостереження залежні. Рекомендовано оцінювати диверсифікацію разом із прибутковістю товарних напрямів і застосовувати окремі стратегії для кожного підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення вибірки, облік прибутковості окремих культур, застосування панельних моделей з урахуванням відмінностей між підприємствами і років та обґрунтування ваг складових IMI.

Внесок авторів. *Автор повністю провів дослідження, написав і відредагував текст.*

Фінансування. *Автор заявляє, що дослідження виконано без зовнішнього фінансування.*

Конфлікт інтересів. *Автор повідомляє, що конфлікт інтересів щодо результатів дослідження та публікації цієї статті відсутній.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журбенко Н. М. Оцінка та перспективи виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 263–270. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116 (дата звернення: 05.10.2026).

2. Rhoades S. A. The Herfindahl-Hirschman Index. *Federal Reserve Bulletin*. 1993. Vol. 79, № 3. P. 188–189. URL: https://fraser.stlouisfed.org/title/federal-reserve-bulletin-62/march-1993-20850 (дата звернення: 05.10.2026).

3. Jacquemin A. P., Berry C. H. Entropy measure of diversification and corporate growth. *The Journal of Industrial Economics*. 1979. Vol. 27, № 4. P. 359–369. DOI: https://doi.org/10.2307/2097958 (дата звернення: 05.10.2026).

4. Palepu K. Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, № 3. P. 239–255. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250060305 (дата звернення: 05.10.2026).

5. The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector / A. P. Barnes et al. *Land Use Policy*. 2015. Vol. 49. P. 404–412. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.08.023 (дата звернення: 05.10.2026).

6. Salvioni C., Henke R., Vanni F. The impact of non-agricultural diversification on financial performance: evidence from family farms in Italy. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 2. Art. 486. DOI: https://doi.org/10.3390/su12020486 (дата звернення: 05.10.2026).

7. Miaris G., Manevska-Tasevska G., Hansson H. Farm diversification strategies and their relations to farm financial performance: evidence from Swedish agriculture. *Agricultural Finance Review*. 2025. Vol. 85, № 1. P. 113–128. DOI: https://doi.org/10.1108/AFR-04-2023-0051 (дата звернення: 05.10.2026).

8. Henke R., Cimino O., Vanni F. The role of diversification in the revenue composition of Italian farms. *Italian Review of Agricultural Economics*. 2022. Vol. 77, № 1. P. 25–38. DOI: https://doi.org/10.36253/rea-13209 (дата звернення: 05.10.2026).

9. Khanal A. R., Ojha R. The financial implications of specialization, diversification, or alternative enterprises on small farms: Evidence from Tennessee. *Agricultural and Resource Economics Review*. 2023. Vol. 52, № 3. P. 604–622. DOI: https://doi.org/10.1017/age.2023.19 (дата звернення: 05.10.2026).

10. Dias C., Rodrigues R. G., Ferreira J. J. Farm diversification efforts, (open) innovation networks and performance: what is the connection? *British Food Journal*. 2022. Vol. 124, № 6. P. 1912–1938. DOI: https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2021-0201 (дата звернення: 05.10.2026).

11. Сітковська А. О., Касаєв О. О., Юрко А. В. Вплив диверсифікації на використання потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 101–

105. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.101 (дата звернення: 09.10.2026).

12. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Бородей Д. В. Диверсифікація виробництва як напрямок стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 111–114. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.111 (дата звернення: 09.10.2026).

13. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 4. С. 58–67. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058 (дата звернення: 09.10.2026).

14. Диверсифікація виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки: управлінський аспект / С. О. Нікітченко та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 162–167. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.162 (дата звернення: 09.10.2026).

15. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Концептуальні чинники застосування методів оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 88–96. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.028896 (дата звернення: 09.10.2026).

16. Ковальчук С. В., Ковінько О. М. Формування механізму управління аграрним підприємством в умовах міжнародної диверсифікації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5, т. 2. С. 7–10. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5(2)-7-10 (дата звернення: 09.10.2026).

17. Пєчка С. С., Гарбажій К. С., Кайтанський І. С. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 92–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-32 (дата звернення: 09.10.2026).

18. Гарбажій К. С., Пєчка С. С., Дарушин О. В. Стратегічні засади фінансового забезпечення диверсифікації аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 8 (198). С. 32–43. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.03 (дата звернення: 09.10.2026).

19. On the methodological framework of composite indices: a review of the issues of weighting, aggregation, and robustness / S. Greco et al. *Social Indicators Research*. 2019. Vol. 141, № 1. P. 61–94. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9 (дата звернення: 09.10.2026).

REFERENCES

1. Zhurbenko, N. M. (2023). Otsinka ta perspektyvy vyrobnychoho potentsialu silskohospodarskykh pidpryiemstv v umovakh viiny [Assessment and prospects of the production potential of agricultural enterprises in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55, pp. 263–270. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-116 (accessed October 5, 2026) [in Ukrainian].

2. Rhoades, S. A. (1993). The Herfindahl-Hirschman Index. Federal Reserve Bulletin, vol. 79, no. 3, pp. 188–189. Available at: https://fraser.stlouisfed.org/title/federal-reserve-bulletin-62/march-1993-20850 (accessed October 5, 2026).

3. Jacquemin, A. P., & Berry, C. H. (1979). Entropy measure of diversification and corporate growth. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 27, no. 4, pp. 359–369. DOI: https://doi.org/10.2307/2097958 (accessed October 5, 2026).

4. Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 239–255. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250060305 (accessed October 5, 2026).

5. Barnes, A. P., et al. (2015). The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector. *Land Use Policy*, vol. 49, pp. 404–412. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.08.023 (accessed October 5, 2026).

6. Salvioni, C., Henke, R., & Vanni, F. (2020). The impact of non-agricultural diversification on financial performance: Evidence from family farms in Italy. *Sustainability*, vol. 12, no. 2, art. 486. DOI: https://doi.org/10.3390/su12020486 (accessed October 5, 2026).

7. Miaris, G., Manevska-Tasevska, G., & Hansson, H. (2025). Farm diversification strategies and their relations to farm financial performance: Evidence from Swedish agriculture. *Agricultural Finance Review*, vol. 85, no. 1, pp. 113–128. DOI: https://doi.org/10.1108/AFR-04-2023-0051 (accessed October 5, 2026).

8. Henke, R., Cimino, O., & Vanni, F. (2022). The role of diversification in the revenue composition of Italian farms. *Italian Review of Agricultural Economics*, vol. 77, no. 1, pp. 25–38. DOI: https://doi.org/10.36253/rea-13209 (accessed October 5, 2026).

9. Khanal, A. R., & Ojha, R. (2023). The financial implications of specialization, diversification, or alternative enterprises on small farms: Evidence from Tennessee. *Agricultural and Resource Economics Review*, vol. 52, no. 3, pp. 604–622. DOI: https://doi.org/10.1017/age.2023.19 (accessed October 5, 2026).

10. Dias, C., Rodrigues, R. G., & Ferreira, J. J. (2022). Farm diversification efforts, (open) innovation networks and performance: What is the connection? *British Food Journal*, vol. 124, no. 6, pp. 1912–1938. DOI: https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2021-0201 (accessed October 5, 2026).

11. Sitkovska, A. O., Kasaiev, O. O., & Yurko, A. V. (2025). Vplyv dyversyfikatsii na vykorystannia potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv [The impact of diversification on the use of the potential of agrarian enterprises]. *Ahrosvit*, no. 22, pp. 101–105. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.101 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

12. Sitkovska, A. O., Polehenka, M. A., & Borodei, D. V. (2024). Dyversyfikatsiia vyrobnytstva yak napriamok stratehichnoho rozvytku ahrarnoho pidpryiemstva [Production diversification as a direction of strategic development of an agrarian enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 2, pp. 111–114. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.111 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

13. Nikitchenko, S. (2022). Dyversyfikatsiia yak stratehiia staloho rozvytku ahrarnykh pidpryiemstv [Diversification as a strategy for sustainable development of agrarian enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 32, no. 4, pp. 58–67. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

14. Nikitchenko, S. O., et al. (2025). Dyversyfikatsiia vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky: upravlinskyi aspekt [Diversification of production and economic activities of agrarian enterprises in a transformational economy: Managerial aspect]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 162–167. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.162 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

15. Siomkina, T. V., & Zhurska, O. M. (2019). Kontseptualni chynnyky zastosuvannia metodiv otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii diialnosti pidpryiemstva [Conceptual factors of applying methods for assessing the efficiency of diversification of an enterprise's activities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2(28), pp. 88–96. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.028896 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

16. Kovalchuk, S. V., & Kovinko, O. M. (2018). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia ahrarnym pidpryiemstvom v umovakh mizhnarodnoi dyversyfikatsii [Formation of the management mechanism of an agrarian enterprise under international diversification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, vol. 2, pp. 7–10. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-262-5(2)-7-10 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

17. Piechka, S. S., Harbazhii, K. S., & Kaitanskyi, I. S. (2024). Marketynhovi instrumenty implementatsii stratehii dyversyfikatsii diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Marketing tools for implementing the strategy of diversification of agrarian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66, pp. 92–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-32 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

18. Harbazhii, K. S., Piechka, S. S., & Darushyn, O. V. (2024). Stratehichni zasady finansovoho zabezpechennia dyversyfikatsii ahrarnykh pidpryiemstv [Strategic principles of financial support for diversification of agrarian enterprises]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 8(198), pp. 32–43. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.03 (accessed October 9, 2026) [in Ukrainian].

19. Greco, S., et al. (2019). On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research*, vol. 141, no. 1, pp. 61–94. DOI: https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9 (accessed October 9, 2026).