

УДК 338.33:631.11

*В. М. Колесник,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організації та права,
Миколаївський національний аграрний університет
А. С. Бойко,
магістр факультету менеджменту,
Миколаївський національний аграрний університет*

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

DEVELOPMENT STRATEGY OF DIVERSIFICATION ON AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті висвітлено основні шляхи диверсифікації сільськогосподарських підприємств. Розраховано ефективність виробництва вітчизняного підприємства, отриману при виробництві без переробки деяких видів сільськогосподарських культур та з їхньою переробкою.

The article highlights the main ways of diversifying farm. Calculated efficiency of domestic enterprises, resulting in the production without the processing of certain types of crops and their processing.

*Ключові слова: диверсифікація, диверсифікаційні процеси, переробка.
Key words: diversification, diversification processes, processing.*

ВСТУП

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, фінансова криза, уповільнення темпів економічного росту — різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, проблеми пошуку і реалізації конкурентних переваг. У цих умовах підприємства, щоб вижити на ринку, повинні знаходити шляхи адаптації до змін умов господарювання, основними з яких є постійне удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. Однією з альтернативних стратегічних орієнтацій сільськогосподарських підприємств є диверсифікація з огляду на її можливості забезпечення стійкості підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Здійснення диверсифікації обумовлено підвищенням динамічності ринкової економіки, швидкими змінами попиту, виникненням великої кількості нових галузей та ринків. У таких умовах диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні в порівнянні з вузькоспеціалізованими, оскільки вони проникають у нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження сучасного стану диверсифікаційних процесів у сільському господарстві та основні шляхи диверсифікації аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання диверсифікації знайшло своє відображення в наукових роботах таких учених, як Александрова С.С., Багорки М.О., Корінко М.Д., Лемішко О.О., Міхалкіна І.Г., Петрова Н.О., Шепіцин А.О. Вони розглядають особливості диверсифікації як в економіці загалом, так і в окремих галузях. Водночас, на нашу думку, недостатньо уваги приділено дослідженню диверсифікаційних процесів виробництва в аграрному секторі.

РЕЗУЛЬТАТИ

Диверсифікація як явище світової економіки отримала розвиток та поширення у середині 50-х рр. ХХ ст. Нині багато сільськогосподарських підприємств мають різноспрямовані виробництва, що є природним наслідком реалізації стратегії економічної диверсифікації.

На початку дослідження, вважаємо, слід визначитися з термінологією, оскільки поняття "диверсифікація" є дуже багатограним і має значну кількість трактувань зарубіжними та вітчизняними вченими.

Бізнес-словники визначають слово "диверсифікація" як одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту виробів, що випускаються, розширення активності за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів та послуг, які мають максимальні частки в чистому обсязі продажу в порівнянні з іншими видами продукції, що виробляються [3].

За визначенням Г. Минтцберга, диверсифікація — це опанування нових сфер діяльності, які забезпечують компанії більшу прибутковність.

На думку А. Зуба, диверсифікація — це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю [5].

О.С. Телетов розглядає диверсифікацію як активну політику для підприємств, тобто як постійне розширення сфери їх діяльності, на основі освоєння нових ринків з товарами, здатними захистити свої науково-дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів.

Р.Б. Тянь, М.М. Радєва визначає диверсифікацію як розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв всередині підприємства.

В.Д. Нємцов, А.Є. Довгань зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною [8].

З.Є. Шершньова, С.В. Оборська розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення в двох стратегіях росту — розширення товарного асортименту і розширення ринку. Однак диверсифікація може включати в себе і новий товар, і новий ринок [4].

А.Я. Бутиркін дає таке визначення диверсифікації: "Диверсифікація — це розповсюджен-



Рис. 1. Різноманітність поглядів на диверсифікацію

ня господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності".

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації, наведені в іноземній літературі такими авторами, як Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гріфін Р., то їх можна звести до наступного: "диверсифікація" — це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвитку діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях [5].

Таким чином, диверсифікація — це, у загальному розумінні, розширення діапазону економічної діяльності, проникнення в інші сфери діяльності, що пов'язані або не пов'язані з основним напрямом діяльності.

Узагальнення розглянутих поглядів на сутність диверсифікації надано на рис. 1.

Важливого значення диверсифікація набула в аграрному секторі України на сучасному етапі, коли її економіка стала окремою системою. Становище сільського господарства в цей період є доволі кризовим та таким, що значно впливає на диверсифікаційні процеси виробництва в ньому.

На сьогодні до економічних цілей диверсифікації виробництва суб'єктів підприємницької діяльності у сфері сільського господарства належать:

- отримання економічної вигоди;
- виживання в сучасних нестабільних умовах господарювання;
- нівелювання сезонності виробництва;
- задоволення власних споживчих потреб;
- зниження залежності від постачальників;
- своєчасність виконання сільськогосподарських робіт.

У сільськогосподарських підприємствах існує безліч шляхів для диверсифікованого виробниц-

Таблиця 1. Фактична та удосконалена структура посівних площ в ПрАТ "Оберіг" Арбузинського району

Культури	Фактична структура		Розрахункова структура без переробки продукції		Розрахункова структура з переробкою продукції	
	га	%	га	%	га	%
Озима пшениця	1270,7	31,2	1000,0	24,5	1103,6	27,1
Озимий ячмінь	550,3	13,5	350,0	8,6	350,0	8,6
Ярий ячмінь	167,3	4,1	100,0	2,5	365,0	9,0
Соняшник	1142,0	28,0	815,5	20,0	407,7	10,0
Озимий ріпак	225,3	5,5	200,0	4,9	203,9	5,0
Ярий ріпак	50,0	1,2	20,4	0,5	61,2	1,5
Гречка	15,3	0,4	122,3	3,0	20,4	0,5
Просо	129,0	3,2	90,0	2,2	723,3	17,7
Соя	499,3	12,2	1078,7	26,5	400,0	9,8
Баштанні продовольчі	28,0	0,7	15,0	0,4	20,0	0,5
Пар	-	-	285,4	7,0	422,2	10,4
Рілля	4077,3	100,0	4077,3	100,0	4077,3	100,0

тва. Проте, можна виділити три основні напрями здійснення диверсифікації — переробку сільськогосподарської продукції в підприємстві, розширення структури виробництва та розширення сфери послуг. Перший рівень диверсифікації характеризується налагодженням переробки сільськогосподарської продукції та виробництвом борошна, круп, м'ясо-молочних виробів, консервованих овочів, фруктів, соків, збір лікарських рослин, виробництвом тари, пакувальних матеріалів. У тому числі доцільним є розвиток різного виду послуг, організація утилізації відходів переробки агросировини та утилізація агрохімічних залишків та пестицидів тощо [1].

Однак диверсифікація виробництва має певні недоліки та обмеження, бо є процесом капітало- та трудомістким і може бути застосована тільки підприємствами з високим рівнем розвитку основного виробництва та вільними ресурсами. Переорієнтування обмежених ресурсів сільськогосподарських підприємств з основного виробництва може підірвати виробничий процес, зумовити втрату ринків збуту та зменшити конкурентоспроможність підприємства. Тому диверсифікація виробництва має здійснюватися на основі ретельного аналізу, з урахуванням динаміки розвитку конкурентного середовища, майбутніх вимог споживачів і зміни кон'юнктури на ринку.

Диверсифікація виробництва шляхом переробки продукції безпосередньо в підприємстві є найбільш капіталомістким видом серед інших видів диверсифікації та характеризується значним впливом таких негативних факторів, як:

— відволікання значних інвестиційних ресурсів від основного виробництва, що погіршує можливості для розширеного відтворення;

— витрата часу на опанування технології та набуття відповідної кваліфікації персоналом;

— неможливість конкурувати з великими переробними підприємствами через нижчу якість та більші питомі витрати продукції, а також необхідність витратити кошти на просування продукції на перспективні ринки.

Також при застосуванні диверсифікації аграрного виробництва потрібно брати до уваги, що дрібні переробні або торговельні підприємства не зможуть забезпечити відповідного рівня якості та питомих витрат, як на промислових підприємствах, тому автоматично мають конкурентні недоліки. Однак, за даних умов це єдиний спосіб збільшення доходності сільськогосподарських підприємств, уникнення дискримінації виробників сировини — першооснови харчових

продуктів з боку переробних і торговельних підприємств, збільшення матеріально-технічного переоснащення основного виробництва та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств [2].

Проаналізувавши позитивні й негативні ознаки першого виду диверсифікації аграрного виробництва — вертикальної інтеграції у напрямі до кінцевого споживача, нами зроблено висновок, що найефективнішим способом її утворення є створення переробних і торговельних організацій на базі асоціацій, об'єднань, спілок сільськогосподарських товаровиробників, обслуговуючих кооперативів, які б на некомерційній основі займалися переробкою сировини, просуванням продукції на перспективні ринки збуту, аналізом динаміки змін на ринках і реалізацією продукції.

Ще один напрям диверсифікації аграрного виробництва є розширення його структури. Біологічна природа аграрного виробництва передбачає досягнення максимізації прибутку тільки при гармонійному поєднанні різних культур, на основі науково розроблених сівозмін, які сприятимуть максимальній забезпеченості культури поживними речовинами.

Також однією з властивостей аграрного виробництва є його залежність від погодних умов, яка має об'єктивний характер і не може бути змінена внаслідок діяльності підприємства. Фізіологія рослин різних культур характеризується неоднаковими за часом фазами розвитку і різною реакцією на певні погодні умови. Несприятливі погодні умови для однієї культури є цілком або частково сприятливими для інших. Тобто диверсифікація культур аграрного виробництва є своєрідним страховим інструментом підприємства, що дозволяє збільшити стабіль-

ність і передбачуваність його розвитку.

Третім напрямом диверсифікації аграрного виробництва є розширення сфери послуг, які надаються сільськогосподарським підприємством. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства за рахунок надання послуг є: надання техніки в оренду іншим господарствам після закінчення збору врожаю на власних ділянках (в основному зернозбиральні комбайни); надання послуг населенню з машинного обробітку земельних ділянок; внесення органічних добрив; транспортні послуги та ін. Взагалі, чим більше напрямів діяльності в сільськогосподарському підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації, а отже, і менша можливість збитків у цілому від виробництва і, відповідно, менший ризик комерційної діяльності [7].

Диверсифікація не означає, що підприємству слід братися за будь-яку можливість. Підприємство повинне виявити для себе напрям, де знайде застосування накопичений ним досвід, або напрям, який буде сприяти усуненню недоліків, які є на сьогоднішній день.

Завдяки цим шляхам сьогодні з'явилася можливість оптимізувати структуру ПрАТ "Оберіг" Арбузинського району Миколаївської області, що має зерновий напрям спеціалізації, та збільшити його прибутковість і рентабельність.

На основі цього для господарства було розроблено модель максимізації прибутку за рахунок оптимізації структури посівних площ та переробки частини продукції. Для цього підприємству потрібно взяти в оренду олійню та крупорушку, які знаходяться на території даного господарства. Оренда покривається за рахунок збільшення прибутків від реалізації продуктів переробки продукції. Планується виробляти борошно, висівки, крупу пшеничну та ячмінну, макуху та олію.

Підприємство є доволі рентабельним та прибутковим, але його структура посівних площ є раціональною лише частково, що може призвести до погіршення земель у майбутньому та зниження врожаїв, а на основі цього і доходів.

Можна спостерігати покращення структури посівних площ у 2 етапи: без переробки про-

Таблиця 2. Фактичні та розрахункові показники реалізації продукції ПрАТ "Оберіг" Арбузинського району

Продукція	Фактично в середньому за 2009—2011		Розрахунково			
			без переробки		з переробкою	
	ц	тис. грн.	ц	тис. грн.	ц	тис. грн.
Озима пшениця	60027,7	6772,1	42300,0	4771,4	23341,6	2632,9
Озимий ячмінь	23508,3	1724,6	16030,0	1176,6	8794,0	645,5
Ярий ячмінь	8341,0	769,0	3230,0	297,8	5895,4	543,6
Соняшник	34639,7	8883,6	20060,3	5145,5	10030,2	2572,7
Озимий ріпак	3285,0	71,0	3400,0	73,4	3465,7	74,9
Ярий ріпак	214,7	47,7	87,7	19,5	263,0	58,4
Гречка	166,7	66,3	1895,9	753,8	316,0	125,6
Просо	3856,7	461,6	2061,0	246,7	16563,6	1982,7
Соя	6681,7	1889,2	21574,5	6099,1	8000,0	2261,6
Баштанні продовольчі	366,7	9,3	856,5	21,8	1142,0	2261,6
Борошно	-	-	-	-	10503,7	3046,1
Висівки	-	-	-	-	3501,2	385,1
Крупа пшенична	-	-	-	-	9336,6	2054,1
Крупа ячмінна	-	-	-	-	7236,0	1591,9
Олія	-	-	-	-	0,0	0,0
Макуха	-	-	-	-	0,0	0,0

дукції та з нею. Фактично господарство за 2009—2011 роки землі на пар не відводили взагалі. Але за даною моделлю є можливість збільшення землі на пар спочатку до 7,0%, а потім до 10,4%, що є гарним показником структури посівних площ. Подібне можна спостерігати і з технічними культурами, яких за оптимальною структурою не повинно бути більше за 30,0%. Що нами і було досягнуто.

Переробка частини сільськогосподарської продукції на місці її виробництва зменшує втрати виробленої продукції, знижує витрати на її транспортування, що, в свою чергу, призводить до зростання прибутковості.

Відповідно до зміни структури посівів та валових зборів, запровадження переробки продукції, зміниться і структура виручки.

Протягом останніх років у господарстві надавалася перевага вирощуванню зернових та деяких технічних культур, зокрема озимій пшениці, ячменю та соняшнику. Після вдосконалення структури виробництва та запровадження переробки, найбільшу частку у виручці матимуть від реалізації пшениці, соняшника, сої та проса на зерно. Додаткову виручку підприємство отримує від реалізації борошна, висівок, крупи пшеничної та ячмінної. Соняшник на зерно реалізується повністю, тому що його переробка на даному підприємстві є недоцільною. Тому макуха та олія не принесуть виручки взагалі.

За результатами розв'язання економіко-математичної задачі для даного підприємства при

Таблиця 3. Фактичні та розрахункові показники ефективності виробництва ПрАТ "Оберіг" Арбузинського району

Показники	Фактично в середньому за 2009—2011 рр.	Розрахунково		Показники ефективності без переробки у % до фактично отриманих	Показники ефективності з переробкою у % до фактично отриманих
		без переробки	з переробкою		
Витрати на виробництво	17103,2	15320,7	13804,2	89,6	90,1
Виручка від реалізації	20694,4	18605,7	18004,2	89,9	96,8
Прибуток	3591,3	3285	4199,9	91,5	127,9
Прибуток на 1 га, грн.	880,8	805,7	1030,1	91,5	127,9
Рівень рентабельності, %	21,0	21,4	30,4	0,4 в.п.	9,0 в.п.

проектному співвідношенні посівних площ та запровадження переробки отриманий прибуток дорівнюватиме 3285,0 та 4199,9 тис. грн. відповідно, з удосконаленою структурою та із запровадженням переробки частини продукції. При цьому рівень рентабельності підвищиться в порівнянні з фактичним на 0,4 в.п. з оптимізованою структурою посівних площ та на 9,0 в.п., що говорить про підвищення економічної ефективності виробництва у нашому господарстві.

Зміна структури посівів веде до покращення вимог сівозміни, а саме: зернові культури — до 50—60%, технічні — до 30%, пар — 10—20%.

У розрахунках рівень ефективності виробництва продукції дещо змінився, а саме зниження виручки від реалізації продукції, прибутку у розрахунку на 1 га та загального прибутку підприємства. Вищий рівень рентабельності досягається завдяки запровадженню одного з диверсифікаційних методів, а саме переробки частини продукції та її реалізації.

ВИСНОВКИ

Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу збільшити збут сільськогосподарської продукції завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині диверсифікація в аграрному виробництві має позитивний характер, оскільки спонукання до переробки продукції підвищує рівень її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави.

Для запровадження стратегії диверсифікації у ПрАТ "Оберіг" Арбузинського району ми побудували модель оптимізації структури посівних площ та максимізації прибутку за рахунок реалізації частини продукції. Це дозволило врахувати всі можливості господарства при фактичній структурі посівних площ, удосконаленій структурі без переробки частини

його виробленої продукції та з нею і отримати реалістичний прогноз розвитку господарства. Таке рішення дозволить отримати додатковий прибуток у розмірі 608,6 тис. грн. у порівнянні з фактичним, при цьому рентабельність виробництва підвищиться на 9,4%.

Література:

1. Александров С.С. Стратегия диверсификации производства как основное направление стратегического развития предприятия // 36. науч. праць з матеріалами міжнар. наук.-теоретичної конф. молодих вчених і студентів "Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери". — Донецьк: ДонНТУ, 2004. — С. 75—79.
 2. Багорка М.О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 10. — С. 17—21.
 3. Большой экономический словарь / [авт.-уклад. Азрилиян А.Н.]. — М.: Фонд "Правовая культура", 1994. — 459 с.
 4. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: [монографія] / М.Д. Корінько. — К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007. — 447 с.
 5. Лемішко О.О. Диверсифікація — найважливіший фактор підприємницької діяльності у сільськогосподарських підприємствах Луганської області / О.О. Лемішко // Економіка АПК. — 2001. — № 4. — С. 128.
 6. Міхалкіна І.Г. Диверсифікація агропродукування — необхідна складова управління ризиками / І.Г. Міхалкіна // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. — Київ, 2006. — № 3.
 7. Петрова Н.О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва як шлях формування конкурентоспроможності підприємств АПК / Н.О. Петрова // Вісник СНАУ. Серія "Економіка та менеджмент". — 2009. — Вип. 4. — С. 129—134.
 8. Шепіцин А.О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції / А.О. Шепіцин // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2003. — № 3. — С. 256—259.
- Стаття надійшла до редакції 06.01.2013 р.