

УДК 331.556: 332.021

Д. В. Маховський,

аспірант, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

## СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ШЛЯХ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АПК

D. Makhovsky,

Postgraduate student, Dnipropetrovs'k State Agricultural Economics University

### THE STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A WAY OF INCREASING COMPETITIVENESS OF PROCESSING AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті проаналізовано напрями формування і розвитку стратегії диверсифікації сільськогосподарського виробництва, визначено різні види, напрями диверсифікацій, досліджено особливості диверсифікації виробництва на переробних сільськогосподарських підприємствах, обґрунтовано необхідність формування стратегії диверсифікації як шлях підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК.

The article analyzes the directions of formation and development of strategy of diversification of agricultural production, have different views, directions of diversifications, peculiarities of the diversification of production in processing agricultural enterprises, the necessity of forming the strategy of diversification as a way of increasing the competitiveness of processing agricultural enterprises.

*Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, диверсифікація, економічна політика, сезонність виробництва, економічний потенціал, інвестиційна привабливість.*

*Key words: competitiveness, diversification, economic policy, seasonality of production, the economic potential and investment attractiveness.*

#### ВСТУП

З метою досягнення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарського виробництва переробним аграрним підприємствам необхідно постійно відшукувати різноманітні шляхи підвищення ефективності власної діяльності та обирати стратегію розвитку підприємства для досягнення своєї основної мети — отримання прибутку. Відповідно з потребами ринкової економіки, переробні сільськогосподарські підприємства повинні прогнозувати та планувати стратегію свого розвитку, тобто функціонування підприємства повинно відбуватися на підставі розробленої економічної політики. Загальна суть цієї політики полягає в формуванні стратегічних цілей та задач, оцінці існуючих і перспективних напрямів господарчої діяльності, аналізі зовнішнього оточення і його впливу на функціонування підприємства, визначення альтернатив виробничо-господарської діяльності, виборі стратегії диверсифікації

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність дослідження полягає в тому, що впровадження форм диверсифікації сіль-

ськогосподарського виробництва забезпечує підприємствам економічне зростання та фінансову стабільність, а отже, і конкурентоспроможність як виробництва, так і підприємства в цілому, тоді як вузькоспеціалізовані підприємства зазнають вагомих збитків, сконцентрувавшись на одному виді продукції чи виробництві.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове дослідження диверсифікації сільськогосподарського виробництва проводили такі науковці, як В. Андрійчук, М. Корецький, А. Шепіцен, В. Борисова, Н. Маслак, І. Міхаліна, Н. Бурачек, та ін.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аналізуючи підходи до визначення диверсифікації, можна стверджувати, що єдиної точки зору щодо сутності поняття диверсифікації немає. У фінансово-банківському словнику зазначається, що слово "диверсифікація" походить з латинської ("diversification" — зміна, різноманітність або "diversus" — різний та "fasere" — робити). Виходячи з цього, слово "диверсифікація" означає розширення асортименту, ви-

дозміну продукції, освоєння нових виробництв. Також існує думка, що диверсифікація є одночасним розвитком декількох технологічно не пов'язаних між собою виробництв, а також розширенням асортименту виробів чи послуг [8].

Крім того, деякі вчені розглядають диверсифікацію виробництва на як засіб управління фінансовими ризиками, тобто як один із напрямів стратегічного розвитку підприємств [4; 6; 7].

О. Гриценко вважає, що поняття диверсифікації тісно пов'язане з поняттям ризику [3]. Саме диверсифікація, як стверджує А. Шепіцен, в аграрному виробництві застосовується для зменшення ризиків, завоювання нових сегментів ринку, збільшення виручки підприємства через здійснення переробки, а в деяких випадках і реалізації кінцевим споживачам виробленої продукції [10].

Диверсифікацію також пов'язують з уникненням частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Так, надмірне поглиблення спеціалізації переробного сільськогосподарського підприємства суттєво підвищує його ризик. У той же час, природні та економічні умови, включаючи ємність ринку та ступінь його насиченості сільськогосподарською продукцією, можуть бути сприятливим для організації нового виробництва [1].

На думку авторів [2], диверсифікацією сільськогосподарського виробництва є розширення асортименту, зміна продукції, освоєння нових видів виробництв, отримання економічної вигоди з урахуванням екологічних та соціальних потреб суспільства [3].

В умовах ринкової економіки підприємницькі формування самостійно відповідають за свої фінансові результати і тому самостійно обирають напрям рентабельної діяльності та напрям диверсифікації [5].

Дослідники [2] виділяють такі основні напрями диверсифікації:

- концентричну — утворення нової продукції зі своїх матеріалів;
- вертикальну — випуск продукції, яку раніше одержували від постачальників;
- горизонтальну — випуск продукції, що потребує нововведень і змін існуючих технологій;
- корпоративну — утворення принципово нової продукції.

Таким чином, перед нами було поставлені завдання визначити різні види, напрямки диверсифікацій, дослідити особливості диверсифікації виробництва на переробних сільськогос-

подарських підприємствах, обґрунтувати необхідність формування стратегії диверсифікації як шлях підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств АПК.

Вибір стратегії диверсифікації полягає у випуску якісно нових товарів, пошуку нових споживачів, перспективних каналів збуту та торгівлі, активних методів просування товарів. Але цими дієвими заходами підприємство не повинно обмежуватися, адже поняття диверсифікації містить в собі більш глибоку сутність.

Тому, розглядаючи диверсифікацію з точки зору управління формуванням конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, ми розуміємо комплекс рішень та дій, спрямованих на отримання доходів з різних джерел, які усередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності.

Диверсифікація виробництва в сільському господарстві на відміну від інших галузей економіки має свої особливості, які обумовлені особливостями агропромислового виробництва:

- сезонність виробництва (через цей фактор існує загроза нерівномірності використання трудових та матеріальних ресурсів протягом року);
- особливості природно-кліматичних умов, які визначають спеціалізацію переробних сільськогосподарських підприємств;
- функціонування землі не тільки в якості територіального базису, а й як незамінного основного засобу виробництва;
- участь живих організмів у процесі виробництва; обмеженість площі сільськогосподарських земель.

Підприємство, яке вирішило запровадити в процес виробництва диверсифікацію, повинно врахувати всі фактори, що впливають на її впровадження та пройти основні етапи диверсифікації. Так, першим етапом при прийнятті рішення про проведення диверсифікації є отримання інформації про сегментацію продовольчого ринку та ринку послуг, ринкову інфраструктуру та місце господарства в ньому. Розширення виробництва та видів діяльності значною мірою залежить від інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, яка, у свою чергу, впливає на ефективність маркетингових досліджень. На даному етапі, можна сказати, що успіх диверсифікації залежить від того, наскільки ретельно досліджені рішення, характер, структура попиту та тенденції його зміни. Необхідно проводити маркетингові до-

слідження щодо доцільності виробництва таких видів продукції, які б відповідали вимогам споживачів і дозволили б переробним сільськогосподарським підприємствам максимально використувати власні ресурси.

На другому етапі запровадження диверсифікації слід провести детальний аналіз всередині переробного аграрного підприємства. Цей етап характеризується проведенням детального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та визначенням мети диверсифікації (формування такої структури виробництва, яка б сприяла ефективному розвитку підприємства за рахунок багатосторонньої діяльності), а також цілі впровадження диверсифікації (усунення негативних фінансових результатів; підвищення виробничого потенціалу). На основі проведення фінансового аналізу можна розглядати перспективи збільшення активів та відповідних джерел фінансування, визначати ефективність залучення ресурсів для проведення диверсифікації, аналізувати перспективи отримання прибутку.

У разі розробки рішення щодо впровадження диверсифікованого переробного аграрного підприємства доцільним є використання поняття економічного потенціалу, що визначається як економічні можливості, які об'єднуються в максимальну сукупну спроможність виробництва матеріальних благ та послуг із використанням усіх ресурсів.

Економічний потенціал включає вартісну оцінку основних фондів — виробничих потужностей (вартість землі), оборотних фондів, фінансових та трудових ресурсів, приведених до виробничих фондів. Така вартість дає оцінку комплексного економічного потенціалу з огляду на внутрішні фінансово-економічні можливості підприємства. Окрім того, в якості складової економічного потенціалу можна розглядати його інвестиційну привабливість [9]. Таким чином, частину потенціалу можна спрямувати на диверсифікацію.

На завершальному етапі запровадження диверсифікації сільськогосподарського виробництва здійснюється аналіз структури фінансових ресурсів. Так, внутрішніми фінансовими ресурсами слід вважати кошти амортизаційного фонду, нерозподілений прибуток, страхову суму відшкодування збитків, пов'язаних із втратою майна чи сільськогосподарських посівів. До зовнішніх фінансових ресурсів слід віднести довгострокові позички у вигляді кредиту або лізингу та кошти іноземних інвесторів [9].

На переробних сільськогосподарських підприємствах існує безліч шляхів для диверсифі-

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

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 переробних 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 на підприємстві є найбільш капіталомістким видом серед інших видів диверсифікації та характеризується значним впливом таких негативних факторів:

- 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 переробних сільськогосподарських підприємств.

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. У майбутньому це створило б передумови для формування потужних агропромислово-торгових підприємств, які б забезпечували просування продукції від виробника до споживача без посередників.

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 стабільність і передбачуваність його розвитку.

Третім напрямом диверсифікації аграрного виробництва є розширення сфери послуг, які надаються переробним сільськогосподарським підприємством.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності переробного сільськогосподарського підприємства за рахунок надання послуг є: надання техніки в оренду іншим господарствам після закінчення збору урожаю на власних ділянках (в основному зернозбиральні комбайни); надання послуг населенню з машин-

ного обробітку земельних ділянок; внесення органічних добрив; транспортні послуги та ін.

Взагалі, чим більше напрямів діяльності на переробному сільськогосподарському підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації, а отже, і менша можливість збитків у цілому від виробництва і, відповідно, менший ризик комерційної діяльності.

Аналіз дослідження впровадження диверсифікації виробництва, зарубіжний досвід та економічні закони ринку свідчать, що підприємство, яке випускає протягом п'яти років однакову продукцію і не готує випуск нової, втрачає конкурентоспроможність і, в остаточному підсумку, зазнає банкрутства [7]. Тому потрібно розробляти таку стратегію підприємств, яка була б спрямована на розвиток виробництва у достатньо короткі строки з наступним виведенням на ринок новітнього товару.

Поряд з позитивними перевагами запровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво може містити певні приховані загрози. Оскільки диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, адже розвиток кількох галузей розпорошує ресурси підприємства, тому нерідко не вдається досягти за окремими з них раціональної концентрації. При цьому підприємство втрачає ефект масштабу виробництва, тобто оптового постачальника. Окрім того, планувати та управляти диверсифікованим переробним аграрним підприємством набагато складніше. Тому необхідно різнобічно підбирати та готувати висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів, яким доведеться враховувати значно більше чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що значно підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

З огляду на детальний аналіз позитивів та негативів, при підготовці виробничих бізнес-планів підприємство має чітко уявляти свою мету та завдання в кінцевому результаті, щоб при цьому визначити, до якого ступеня необхідно впроваджувати власну диверсифікацію виробництва. При цьому головним є стан зовнішнього середовища (стабільність економіки, кон'юнктура ринку, платоспроможність населення, перспективи імпорту тощо), а також розміри підприємства і його фінансове становище. Великі підприємства мають значно більше можливостей для диверсифікованого виробництва. Вони здатні в першу чергу розвивати нові галузі виробництва, тим самим успішно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досяг-

ти кращих результатів господарювання. Такі підприємства володіють більшим фінансовим запасом для започаткування нового виробництва, що зменшує потребу в позичковому капіталі. І навпаки, невеликі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому їм слід більше спрямовувати свою діяльність на спеціалізоване виробництво із стабільними витратами на виробництво та гарантійним збутом продукції.

### ВИСНОВКИ

Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності переробного сільськогосподарського підприємства. Вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити її збут завдяки повнішому задоволенню потреб споживачів. Нині диверсифікація в аграрному виробництві є об'єктивним процесом, який зумовлений дією багатьох факторів конкурентного середовища. Вона має позитивний характер, оскільки спонукання до інтеграції з вітчизняними переробними підприємствами підвищує рівень їх завантаженості, підвищує рівень їх конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку і сприяє забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави.

### Література:

1. Бабышева Е. Сбытовая деятельность и диверсификация производства сельскохозяйственных предприятий // АПК: Экономика, управление. — 1997. — № 8. — С. 15—19.
2. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. — Суми: Видавництво "Довкілля", 2002. — 202 с.
3. Гриценко О. Гроші та грошово-кредитна політика: навчальний посібник. — К.: Основи, 2006. — С. 26—29.
4. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. — К.: Логос, 1996. — 224 с.
5. Підприємництво в аграрній сфері економіки / М.І. Малік, Ю.О. Луценко, Л.В. Романова та ін. / За ред. П.Т. Саблука, М.Й. Малика. — К.: ІАЕ, 1998. — 514 с.
6. Реформування та розвиток підприємств агропромислового виробництва: посібник у питаннях та відповідях / За ред. П.Т. Саблука. — К.: ІАЕ, 1999. — 532 с.

7. Шепіцен А.О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2003. — № 3. — С. 256—259.

8. Міхаліна І.Г. Організаційно-економічні механізми диверсифікації сучасного аграрного виробництва // Державне управління. Статистика України. — № 3. — 2006.

9. Міхаліна І.Г. Диверсифікація агровиробництва — необхідна складова управління ризиками / Вісник Національної академії державного управління при Президенті України: Київ, 2006. — № 3.

### References:

1. Babisheva, E. (1997), "Marketing and production diversification of agricultural enterprises of the agroindustrial complex", *Economic, management*, vol. 8, pp. 15—19.
2. Borisov, V.A. Maslak, N.G. and Koretsky, M.X. (2002), *Dyiversifikaciya silskoghospodarskogo vyirobnyictva fermerskyh ghospodarstv* [Diversification of agricultural production farms], Environment, Sumy, Ukraine.
3. Grytsenko, O. (2006), *Groshi ta groshovo-kredyitna polityka: navchalnyi posibnyik* [Money and monetary policy: a Training manual], Basics, Kyiv, Ukraine.
4. Zinovchuk, V.V. (2002), *Kooperatyivna ideya v silskomu ghospodarstvi Ukrayini i USA* [Cooperative idea in agriculture of Ukraine and the USA], Logos, Kyiv, Ukraine.
5. Malik, M.I. Lutsenko, Y.O. and Romanova, L.V. (1998), *Pidpriemnyitctvo v agrarniy sferi ekonomiky* [Entrepreneurship in agrarian sphere of economy], IAE, Kyiv, Ukraine.
6. Sabluk, P.T. (1999), *Reformuvannya ta rozvyitok pidpriemstv agropromyislovogo vyirobnyitstva (posibnyik u pyitannyah ta vidpovidyah)* [Reform and development of the enterprises of agro-industrial production (aid in questions and answers)], IAE, Kyiv, Ukraine.
7. Shepitcen, A.O. (2003), "Diversification strategy as the basis for the competitiveness of agricultural production", *Bulletin of the Zhytomyr state technological University*, vol. 3, pp. 256—259.
8. Mikhalina, I.G. (2006), "Organizational and economic mechanisms of diversification of modern agricultural production", *Public administration. Statistics of Ukraine*, vol. 3.
9. Mikhalina, I.G. (2006), "Diversification of agricultural production is a necessary component of risk management", *Herald of the National Academy of public administration under the President of Ukraine*, vol. 3, Kyiv, Ukraine.  
*Стаття надійшла до редакції 03.12.2014 р.*