

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



Переглянути у форматі pdf

Н. С. Дашевська

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИНИЦТВА

№ 9, 2015

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 338.33:631.14:636.002.6

*Н. С. Дашевська,
асистент кафедри фінансів і кредиту,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИНИЦТВА

*N. S. Dashevskaya,
assistant of cathedral finance and credit, Poltava state agrarian academy*

FORMING OF THE DIVERSIFICATION STRATEGY FOR PRODUCERS OF LIVESTOCK PRODUCTS

Обґрунтовано принципи формування та оцінки ефективності застосування стратегії диверсифікації для підприємств, що виробляють тваринницьку продукцію з використанням маркетингових методів прийомів SWOT-аналізу та матриці Ансоффа. На прикладі підприємств Полтавської області проведено оцінку місткості ринків м'яса, молока та яєць, сформовані пропозиції щодо покращення ефективності використання виробничого потенціалу підприємств галузі тваринництва.

The principles of the forming and evaluating of the effectiveness of the diversification strategy for livestock-producers, with using marketing methods, SWOT-analysis and Ansoff Matrix are justified in this article. Capacity of meat, milk and eggs markets assessed, using the example of Poltava region, also proposals to improving the efficiency of using of production potential of the livestock industry are formed.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічне управління, маркетингові можливості, SWOT-аналіз, матриця Ансоффа

Keywords: diversification, strategic management, marketing opportunities, SWOT-analysis, Ansoff matrix.

Актуальність теми дослідження. Галузь тваринництва завжди виконувала важливу роль у формуванні продовольчої безпеки країни, передусім, у забезпечення громадян якісними життєво необхідними продуктами харчування. В умовах динамічного розвитку, як галузі тваринництва, так і народного господарства нашої країни; інтеграції вітчизняної економіки до світової, потенціал тваринницької галузі реалізовується досить неефективно. Це підтверджується тенденціями зниження виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами.

За таких умов важливим напрямом підвищення рівня конкурентоспроможності та нарощенням виробництва тваринницької продукції є маркетинг. Використання маркетингових інструментів дозволяє розробити стратегію, яка спрямована на забезпечення потреб споживачів шляхом просування продукції на ринку. Функції маркетингу не вичерпуються лише вивченням споживчого попиту, а передбачають також планування обсягів і асортименту виробництва, розробку цінової політики, удосконалення якості продукції.

Застосування маркетингових методів господарювання неможливе без вирішення існуючих проблем, зокрема: низький фінансовий потенціал більшості сільськогосподарських підприємств, тривалий операційний цикл виробництва більшості видів продукції тваринництва, відсутність чіткої стратегії управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах досліджували такі науковці, як: В. Г. Андрійчук, В. О. Василенко, Н. А. Горелов, О. Д. Гудзинський, Н. А. Дасій, С. М. Іванюта, Н. М. Сіренко, С. С. Бузановський, А. Г. Грязнов, Е. М. Коротков, Г. К. Таль, Г. І. Ханін та інші. Однак залишаються невирішеними питання щодо розробки моделі стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств на ринку продукції тваринництва з урахуванням конкретних умов діяльності суб'єкта господарювання.

Формулювання цілей статті. Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень присвячених питанням стратегічного управління на підприємствах аграрного сектору, низка питань залишаються невисвітленими. Зокрема, питання розробки стратегії диверсифікації для підприємств-виробників тваринницької продукції та оцінка маркетингових можливостей, висвітлюються частково або взагалі не розглядаються.

Вклад основного матеріалу. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами полягає в створенні умов і розробці механізмів стійкого розвитку підприємства, забезпеченні зайнятості і доходів сільського населення. Стратегії диверсифікації є складовою частиною корпоративних стратегій підприємства, а саме – стратегій зростання, які дозволяють визначити, по-перше, напрями розвитку підприємства відповідно до вимог ринку, по-друге, наявність власних ресурсів і доцільність зовнішніх придбань.

Розвиток сільськогосподарських підприємств і стратегічне планування диверсифікації базується на аналізі маркетингових можливостей не лише самого підприємства, але і регіону, в якому воно функціонує, оскільки окремі напрями діяльності господарські суб'єкти не можуть розвивати самостійно (наприклад, створювати підприємства харчової і переробної промисловості), відповідно, доцільно визначити потенційних партнерів серед підприємств даної території, досліджувати трудовий потенціал району (ринку).

При розробці стратегії диверсифікації необхідно враховувати велику диференціацію природних, економічних і соціальних умов Полтавської області. Для цього ми пропонуємо наступний порядок розробки стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств:

1. Визначення зовнішніх факторів підприємства та оцінка їх кількісного впливу.

2. Визначення слабких і сильних сторін території на якій функціонує досліджуване підприємство.
3. Визначення внутрішніх факторів підприємства та оцінка їх кількісного впливу.
4. Складання матриці можливостей та матриці Ансоффа.
5. Складання матриці розвитку:
 - а) горизонтальної диверсифікації,
 - б) конгломератної диверсифікації.

Аналіз маркетингових можливостей дозволяє визначити існуюче співвідношення між споживчими потребами і наявним потенціалом підприємства для задоволення цих потреб і отримання прибутку. При аналізі маркетингових можливостей території (ринку продукції) визначаються потенціал розвитку території і господарюючі суб'єкти, здатні задовольнити споживчі потреби населення.

Критерієм економічної ефективності розміщення і розвитку конкретної галузі і визначення перспективних напрямів диверсифікації діяльності підприємства є насиченість ринку продукцією, яку здатні випускати виробники конкретної території (ринку).

Спочатку необхідно провести аналіз кон'юнктури на ринках ринку відповідних видів сільськогосподарської продукції. Для цього по кожному з видів продукції, що виробляються, визначається потенційна місткість ринку, досліджуються особливості споживання товарів і структура виробництва, що дозволяє визначити перспективи розвитку галузі.

Для цього необхідно розрахувати потенціальну місткість ринку, як добуток чисельності населення на норми споживання відповідних продуктів. Порівнявши фактичне споживання із потенційно можливим рівнем, одержимо показник насиченості відповідного ринку. Результати розрахунків, наведені в табл. 1., дозволяють визначити параметри насиченості ринку по основних видах тваринницької продукції у Полтавській області.

Таблиця 1.

Фактичний і потенційний рівень виробництва основних видів продукції тваринництва господарствами Полтавської області у 1990-2013 рр

Показники	Роки	1990	1995	2000	2005	2010	2013
Виробництво							
М'ясо, тис. т		224,5	121,7	67,1	40,2	50,0	77,1
Молоко, тис. т		1316,1	950,7	588,7	754,1	701,4	785,0
Яйця, млн., шт		687,0	445,9	404,7	537,8	619,9	641,0
Місткість ринку							
М'ясо, тис. т		140,6	139,0	132,2	124,4	119,0	116,7
Молоко, тис. т		667,6	660,4	627,8	590,9	565,4	554,1
Яйця, млн., шт		509,5	504,0	479,1	450,9	431,5	422,9
Ступінь насиченості ринку, пунктів							
М'ясо		1,597	0,875	0,508	0,323	0,420	0,661
Молоко		1,971	1,440	0,938	1,276	1,241	1,417
Яйця		1,348	0,885	0,845	1,193	1,437	1,516

Як видно з даних таблиці, в Полтавській області виробництво молока та яєць перевищувало потребу в них серед населення. При цьому виробники м'яса не могли забезпечувати потреби споживачів протягом досліджуваного періоду.

Також необхідно виходити з того положення, що багато в чому обсяг виробництва продукції залежить від ефективності використання ресурсів, тобто від організації виробництва, для чого необхідно визначити території, підприємства яких найефективніше використовують свої ресурси, а значить, здатні повертати вкладені в них засоби. Для цього за видами тваринницької продукції слід розрахувати:

- собівартість виробництва одиниці продукції;
- продуктивність праці (кількість продукції, що припадає в розрахунку на одного працівника) в підприємствах району;
- продуктивність праці (кількість продукції, що припадає в розрахунку на одного працівника) в підприємствах галузі.

SWOT-аналіз сильних і слабких сторін території дозволяє оцінити реальні можливості сільгоспідприємств, розташованих на території адміністративного району, у тому числі засновані на використанні трудових ресурсів і такі, що враховують демографічний потенціал території. З метою кращого використання трудових ресурсів і визначення потенційних партнерів можна проводити SWOT-аналіз сильних і слабких сторін підприємств-виробників окремих видів продукції тваринництва. При проведенні SWOT-аналізу підприємств адміністративної одиниці (ринку окремого виду продукції тваринництва), доцільно розрахувати наступні групи показників.

1. Показники рівня розвитку сільського господарства району.
 - рівень спеціалізації тваринницьких галузей;
 - темпи приросту (зниження) виробництва основних видів продукції тваринництва;
 - ступінь насиченості ринків відповідними товарами.
2. Показники рівня демографічного потенціалу району.
 - чисельність працездатного населення;
 - чисельність економічно активного населення;
 - показники плінності працівників сільськогосподарських підприємств;
 - рівень зайнятості в галузі сільського господарства;
3. Показники рекреаційних можливостей.
 - наявність природних ресурсів;
 - рівень кормової бази тваринництва;
 - рівень розвитку транспортної системи;
 - відстань до основних переробних підприємств;
 - ступінь конкуренції на ринку;
 - рівень розвитку ринкової інфраструктури.

Для визначення підсумкового показника, на нашу думку, слід застосовувати метод експертних оцінок, коли кожен із показників оцінюється кваліфікованими спеціалістами за 10-бальною системою.

Стратегію „Управління зростанням” можна планувати, використовуючи матрицю Ансоффа, матрицю зовнішніх придбань, нову матрицю консультативної групи Бостона, однак для ринків продукції тваринництва, нами запропонований варіант розробки матриці Ансоффа на ринку м'яса ВРХ (рис. 1).

Матриця І. Ансоффа передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій для зберігання та/або збільшення збуту:

- 1) проникнення на ринок – підприємство проникає на традиційний ринок і пропонує на ньому той самий продукт (послугу), що і конкуренти;

- 2) розвиток ринку – підприємство прагне розширити ринок збуту, але не за рахунок проникнення на вже існуючі ринки, а за рахунок створення нових ринків або ринкових сегментів;
- 3) розробка товару – здійснюється шляхом створення принципово нових, але частіше – модифікації вже існуючих товарів і реалізації їх на старих ринках;
- 4) диверсифікація – підприємство прагне вийти на нові для нього ринки і для цього вводить в свій асортимент нові товари.
- Це дозволить визначити можливі напрями діяльності на ринку м'ясопродукції для сільськогосподарських підприємств Прип'ятської сільськогосподарської зони (мал. 1).

		Продукція тваринництва	
		Вже існуючі товари	Нові товари
Ринки	Назви ринки	<p style="text-align: center;">„Проникнення на ринок”</p> <ul style="list-style-type: none"> - стимулювання збуту постійних покупців шляхом застосування системи знижок; - заохочення нових споживачів за рахунок переробних підприємств; - створення власного переробного підрозділу. 	<p style="text-align: center;">„Розвиток продукції”</p> <ul style="list-style-type: none"> - застосування нових технологій виробництва продукції тваринництва; - розширення асортименту продукції (за умови наявності переробного підрозділу); - випуск напівфабрикатів (за умови наявності переробного підрозділу).
	Розвиток ринку	<p style="text-align: center;">„Розвиток ринку”</p> <ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки Черкаської, Київської, Сумської та Кіровоградської областей; - використання нових каналів збуту в Полтавській області; - створення власної збутової мережі або використання вже існуючих мереж реалізації. 	<p style="text-align: center;">„Диверсифікація”</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробництво м'ясних консервів.

Рис. 1. Матриця Ансоффа для підприємств-виробників м'яса великої рогатої худоби Полтавської області

Дана матриця враховує природно-кліматичні характеристики відповідних адміністративних одиниць Полтавської області, сформованість ринкової інфраструктури, рівень розвитку виробництва і переробки м'яса великої рогатої худоби, ступінь насиченості ринку.

Висновки. При розробці стратегії диверсифікації сільськогосподарські виробники продукції тваринництва повинні використовувати матриці можливостей для адміністративної одиниці, на території якої вони функціонують. Використавши дані про виробничий потенціал та місткість ринку розроблено матриці розвитку горизонтальної та конгломератної диверсифікації.

Література.

1. Сасно М. Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М. Г. Сасно. – Тернопіль : „Економічна думка”, 2006. – 390 с.
2. Сільськогосподарський комплекс України: соціально-економічні пріоритети розвитку / [за ред. М. А. Хвеси́ка, А. С. Лисецького]. – К. : РВПС України НАН України, 2009. – 216 с.
3. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / [за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка]. – К. : ННЦ „ІАЕ”, 2012. – 182 с.

References.

1. Saienko, M. (2006), *Strategiia pidpriemstva* [Business Strategy], tutorial, Ternopil, Ekonomichna dumka, p.390.
2. Hvesyk, M., Lisiecky A., (2009), *Silskogospodarskyi kompleks Ukrainy: socialnoekonomichni priorytety rozvytku* [Agricultural Complex of Ukraine: the socio-economic development priorities], Kyiv.: RVPS, Ukraine National Academy of Sciences of Ukraine, p.216.
3. Lupenko, Y., Mesel-Veselyak, V. (2012), *Strategichni napriamy rozvytku silskogo gospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period up to 2020], Kiev, NCC „IAE”, p.182.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2015р.