

6. Дудка И.А. Промышленное культивирование съедобных грибов / Ирина Александровна Дудка – К.: Наукова думка , 1978. – 262 с.

7. Шалашова Н.Б. Культивирование съедобных грибов: Пособие для садоводов- любителей / Наталья Борисовна Шалашова – М.: Ниола-Пресс, 2007.– 208с.

8. Mushroom statistics. FAOSTAT [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www. faostat.fao.org/site/613/DesktopDefault.aspx?PageID=613#ancor](http://www.faostat.fao.org/site/613/DesktopDefault.aspx?PageID=613#ancor)

9. Mushrooms. National Agricultural Statistics Service (NASS). U.S. Department of Agriculture [Електронний ресурс] / Режим доступу : [http // www.usda.gov / nass/](http://www.usda.gov/nass/)

***Аннотация.** Проанализировано развитие грибоводства в мире и в Украине за последние годы и освещены преимущества потребления и производства продукции грибов, в частности, вешенки обыкновенной. Рынок сельскохозяйственной продукции требует постоянного производства вешенки обыкновенной как одного из дешевых и доступных направлений осуществления прибыльной деятельности в аграрном бизнесе.*

***Ключевые слова:** производство, потребление, технология, вешенка обыкновенная, себестоимость, чистый доход, рентабельность.*

***Summary.** Analyzed the development of mushroom growing in the world and in Ukraine in recent years and highlights the benefits of consumption and production of mushrooms, including oyster mushroom. Agricultural market requires continuous production of oyster mushroom as a cheap and accessible areas of the profitable activities in the agricultural business.*

***Keywords:** production, consumption, technology, oyster mushroom, costs, net income, profitability.*

УДК 338.33:[631.14:637.1](450+571)

Володина Н.Г., д.э.н., доцент,

Кузнецова Е.А., аспирант,

Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К.А. Тимирязева

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МОЛОЧНОГО ПОДКОМПЛЕКСА РОССИИ

***Аннотация.** Для выбора лучших вариантов программ диверсификации деятельности и формирования прогнозов развития организаций их осуществляющих, разработана модель, позволяющая управлять процессом преобразований.*

***Ключевые слова:** модель принятия решения, программа диверсификации.*

За годы рыночных преобразований существенно изменились социально-экономические условия функционирования участников молочной отрасли Российской Федерации. Повышение открытости экономики, усиление конкуренции, нестабильность покупательского спроса заставляют их искать новые модели взаимодействия с другими участниками рынка и использовать современные стратегии своего развития. Для повышения эффективности использования ресурсов, конкурентоспособности и финансовой устойчивости участники молочного подкомплекса вынуждены расширять область деятельности в родственных отраслях, взаимодействовать с компаниями из других сфер экономики, что приводит к появлению различных видов диверсификации.

С точки зрения рационализации процесса принятия управленческого решения о расширении границ деятельности организации за счет освоения новых отраслей, новых видов производств и продукции, новых рынков, поиска более сильной позиции на этих рынках, с целью снижения экономических и финансовых рисков, повышения рентабельности, минимизации возможных потерь, понятие «диверсификация» целесообразно рассматривать как экономическую категорию, объединяющую разные научные подходы к ее трактовке (явление, процесс, стратегия, инструмент). Такой комплексный подход позволяет наиболее полно рассмотреть типологию диверсификации и возможности каждого ее вида, уточнить многие важные моменты (факторы, показатели и пр.) в разработке алгоритма построения и реализации программ стратегического развития организации, сделать правильный выбор направлений диверсификационных преобразований.

Анализ разработок в области построения программ диверсификации на примере российских организаций позволяет сформулировать общую последовательность действий при переходе к диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса и разработать модель принятия решения о реализации таких программ. Первоначальным этапом принятия решения о разработке и реализации программы диверсификации деятельности

хозяйствующего субъекта должно стать осознание необходимости реализации такой стратегии развития. Это происходит, как правило, при фиксации производителем молока и молочной продукции значительных изменений факторов внутренней или внешней среды, оказывающих на него непрерывное воздействие. На основании анализа факторов макросреды (политико-правовые, экономические, социальные, технологические и экологические), микросреды (потребители, поставщики, конкуренты, посредники и контактные аудитории), внутренней среды организации (производственный потенциал организации, финансово-экономический, маркетинговый, кадровый и организационный), а также возможных эффектов синергии, происходит определение (методом экспертных оценок, либо методом кабинетных исследований) наиболее перспективных направлений диверсификационных преобразований.

Целесообразно подразделять основные направления диверсификации деятельности организаций молочного подкомплекса РФ на диверсификационные преобразования бизнес портфеля (пункты 1,2,3,4,5,6 таблицы 1) и диверсификационные преобразования инвестиционного портфеля (пункт 7 таблицы 1), диверсификация рисков (пункт 8 таблицы 1), в свою очередь, относится как к первой, так и ко второй группе преобразований. На следующем этапе принятия решения о диверсификации деятельности, посредством экспресс-анализа проектов, делается выбор наиболее целесообразного варианта диверсификационных преобразований из ряда альтернативных (рисунок 1).

Первый блок алгоритма выбора наиболее целесообразного варианта диверсификации для организации молочного подкомплекса подразумевает разработку альтернативных проектов диверсификационных преобразований в рамках перспективных направлений развития, предполагающих достижение поставленных целей. Имеет смысл разработка нескольких альтернативных стратегий, адекватных целям организации во всем их многообразии, которая позволит существенно расширить выбор и не пропустить потенциально лучший вариант дальнейшего развития.

**Основные направления диверсификации деятельности организаций
молочного подкомплекса РФ**

№	Направление диверсификации	Развитие
1	Диверсификация производства	Разработка и внедрение новых технологий в производственную деятельность. Модернизация и реконструкция производства. Производство новых видов продукции из одного и того же сырья, на основе схожих технологий. Производство новых видов продуктов из вторичного сырья, являющегося побочным продуктом основного производства. Производство газа и электроэнергии из биологического материала (животноводческие комплексы), как для обеспечения собственных потребностей, так и для реализации.
2	Диверсификация продукции	Производство значительного количества модификаций одной и той же продукции.
3	Диверсификация услуг	Расширение спектра оказываемых услуг: логистические услуги, услуги по ветеринарному контролю, услуги по определению качества и основных параметров молока, консультационные услуги (консультационные услуги в области маркетинга, в области бухгалтерской отчетности, юриспруденции и т.п.) и т.п.
4	Диверсификация цен	Определение различных цен на одну и ту же продукцию для различных групп покупателей в зависимости от их доходов, на один товар/услугу, в зависимости от объема его приобретения, по категориям товаров (хотя подразделение на категории может носить лишь условный характер).
5	Диверсификация рынков сбыта	Выход на новые рынки как внутри страны, так и за ее пределами. Расширение каналов сбыта.
6	Диверсификация маркетинговой деятельности	Введение систематического анализа и изучения научно-технических разработок, инноваций. Введение непрерывного мониторинга ситуации на рынке молока и молочной продукции, в т.ч. поиск перспективных ниш развития. Разработка мероприятий по продвижению товаров и услуг (BTL, Direct Marketing). Создание благоприятного имиджа предприятия.
7	Диверсификация инвестиционной деятельности	Использование альтернативных возможностей получения дохода от различных финансовых операций – краткосрочных финансовых вложений, формирования кредитного портфеля и т.п. Привлечение частных и государственных инвестиций для строительства, реконструкции и модернизации объектов молочного подкомплекса.
8	Диверсификация рисков	Распределение рисков за счет расширения сфер деятельности, оказания дополнительных видов услуг.



Рисунок 1 - Алгоритм выбора наиболее целесообразного варианта диверсификационных преобразований для организации молочного подкомплекса.

Первый блок предполагает также отсев заведомо экономически нецелесообразных альтернативных проектов, с точки зрения стоимости привлечения инвестиционных ресурсов.

Второй блок предусматривает сравнение оставшихся альтернативных проектов диверсификационных преобразований организации между собой по ряду показателей. Следует отметить, что совокупность параметров оценки проекта диверсификации деятельности, а также их приоритетность в данной совокупности являются субъективными для каждой отдельно взятой организации, в зависимости от её потребностей и возможностей.

Влияние факторов неопределенности порождает необходимость в анализе и оценке устойчивости проектов в перспективе. По степени устойчивости проекты, как правило, подразделяются на: абсолютно устойчивые (эффективные и финансово реализуемые при всех сценариях); относительно устойчивые (эффективные и финансово реализуемые в большинстве

сценариев); неустойчивые (неэффективные, либо финансово нереализуемые в большинстве сценариев).

Разрабатываемая для оценки устойчивости проекта система сценариев, носит сугубо индивидуальный характер для каждого конкретного случая. Минимальным в данной области принято считать комплекс из трех сценариев: базового, оптимистического, пессимистического.

На следующем этапе принятия решения о диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса, посредством экспресс-анализа проектов, делается выбор наиболее целесообразного варианта диверсификационных преобразований из ряда альтернативных, далее разрабатывается система контроля над ходом реализации программы, и на заключительном этапе даются рекомендации к реализации разработанного проекта.

Предложенная модель принятия решения о диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса дает возможность не только выбрать правильное направление преобразований, но и управлять ими. Совокупность показателей и методов их оценки в каждом конкретном случае формируется в зависимости от целей анализа и особенностей функционирования рассматриваемой организации, но комплексный подход, учитывающий влияние факторов макросреды, микросреды, внутренней среды организации, а также возможность получения синергетического эффекта, позволяет производителю молока сделать правильный выбор направлений диверсификационных преобразований.

***Abstract.** For a choice of the best variants of the programs of diversification of activity and formation of the forecasts of development of organizations their carrying out, the model allowing to operate by process of transformations is developed.*

***Key words:** Model of acceptance of the decision, program of diversification.*