

УДК 338.24

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДІЄВА СТРАТЕГІЧНА ОРІЄНТАЦІЯ В АГРОПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ**

**Томілін О.О.**, к. с.-г.н., доцент  
Полтавська філія Європейського університету

*У статті обґрунтовано диверсифікацію аграрного виробництва як дієву стратегічну орієнтацію міжгалузевих відносин агропромислової сфери. Запропоновано антикризові заходи щодо управління аграрними підприємствами. Показано переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки.*

**Ключові слова:** диверсифікація аграрних підприємств, міжгалузеві відносини, аграрне виробництво.

**Постановка проблеми.** Для більш глибокого розкриття сутності процесу диверсифікації, необхідно назвати основні причини. Основною причиною диверсифікації є невідповідність складних умов виробництва необхідному рівню продуктивності й ефективності. Причин диверсифікації може бути багато. Але основним мотивом є співвідношення цілей і можливостей. Виходячи з цього, виділяють наступні великі групи причин диверсифікації діяльності підприємства.

Перша група причин обумовлюється неспроможністю підприємства досягнути цілей, визначених наявним бізнес-портфелем. Якщо після диверсифікації діяльності підприємства цілі не будуть досягнутими, то їх необхідно переглянути і зменшити. Коли є відповідність можливостей підприємства визначеним цілям, але наявна структура бізнес-портфеля не забезпечує їх досягнення, тоді вдаються до диверсифікації. Причому необхідно ще враховувати насичення ринку (суттєве зниження попиту, посилення конкуренції), старіння товару і втрату гнучкості підприємства (звуження ринку, поява нових технологій). Перевищення можливостей підприємства над його стратегічними цілями дозволяє виділити другу групу причин диверсифікації його діяльності, яка має місце за умови підвищення цілей підприємства.

Друга група причин диверсифікації має місце при спонтанному управлінні, коли цілі не співставляються з можливостями підприємства. У даному випадку диверсифікація є самоціллю, а не засобом досягнення цілей [1].

На думку деяких авторів, диверсифікація сільської економіки пов'язана як із урізноманітненням сільськогосподарського виробництва, так і з розширенням сфери несільськогосподарської діяльності на селі, виступає "користувачем" надлишкових ресурсів та мультиплікатором нових робочих місць і можливостей одержання доходів, що, зважаючи на обмеженість економічних процесів на селі, є ключовим елементом сільського розвитку. Поряд із цим несільськогосподарська зайнятість як результат диверсифікації є основною рушійною силою для розвитку як сільських територій, так і сільського господарства, забезпечення продовольчої та екологічної безпеки,

економічного зростання, добробуту населення [2, 132].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання диверсифікації виробництва висвітлили такі вчені-економісти, як В.Г. Андрійчук, І.Ф. Баланюк, В.Х. Брус, Н.В. Бутенко, В.М. Дереза, М.В. Зубець, М.Д. Корінько, М.А. Лендел, О.О. Лемішко, Н.Г. Маслак, Г. Немченко, В.М. Миньковська, С.М. Подреза, С.М. Попова, І.І. Румик, Т. Травіна, Д.І. Шеленко, В.В. Юрчишин, А.Г. Ясько, та ін. Однак у цих наукових працях не знайшли достатнього дослідження і вирішення економічних проблем диверсифікації аграрних підприємств агропромислової сфери.

**Невирішені частини проблеми.** Проблему диверсифікації виробництва в сільському господарстві теоретично вивчало багато вчених. Вважаємо, що недостатньо уваги приділяється результатам виробничих диверсифікаційних змін в аграрному виробництві. Це зумовлює нагальну потребу вивчення цієї проблеми, зокрема, в напрямку розвитку диверсифікації аграрних підприємств як дієвої стратегічної орієнтації міжгалузевих відносин в період ринкових реформ.

**Мета дослідження** полягає в тому, щоб ґрунтуючись на визначенні місця диверсифікації у сучасній організації суспільства, обґрунтувати перспективні напрямки підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства.

**Основні результати дослідження.** Як відомо, диверсифікацію в аграрному секторі економіки застосовують з метою : зменшення ризиків, збільшення виручки підприємства, розширення номенклатури продукції, забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в одержанні прибутку, освоєння нових виробництв, тощо [3]. Шеленко Д. І. наголошує: "У зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку в перехідний період економіки, аграрні підприємства тяжіють до організації виробничої діяльності на засадах диверсифікації з метою отримання додаткового доходу" [4, с.143]. Зоренко О.В. у своїх дослідженнях підкреслює, що диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу – це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення [5, 144–147].

Впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно допоміжним, а то й головним фактором забезпечення конкурентоспроможності 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 [6].

До факторів, які найбільше впливають на процес диверсифікації інноваційного розвитку промисловості, відносяться:

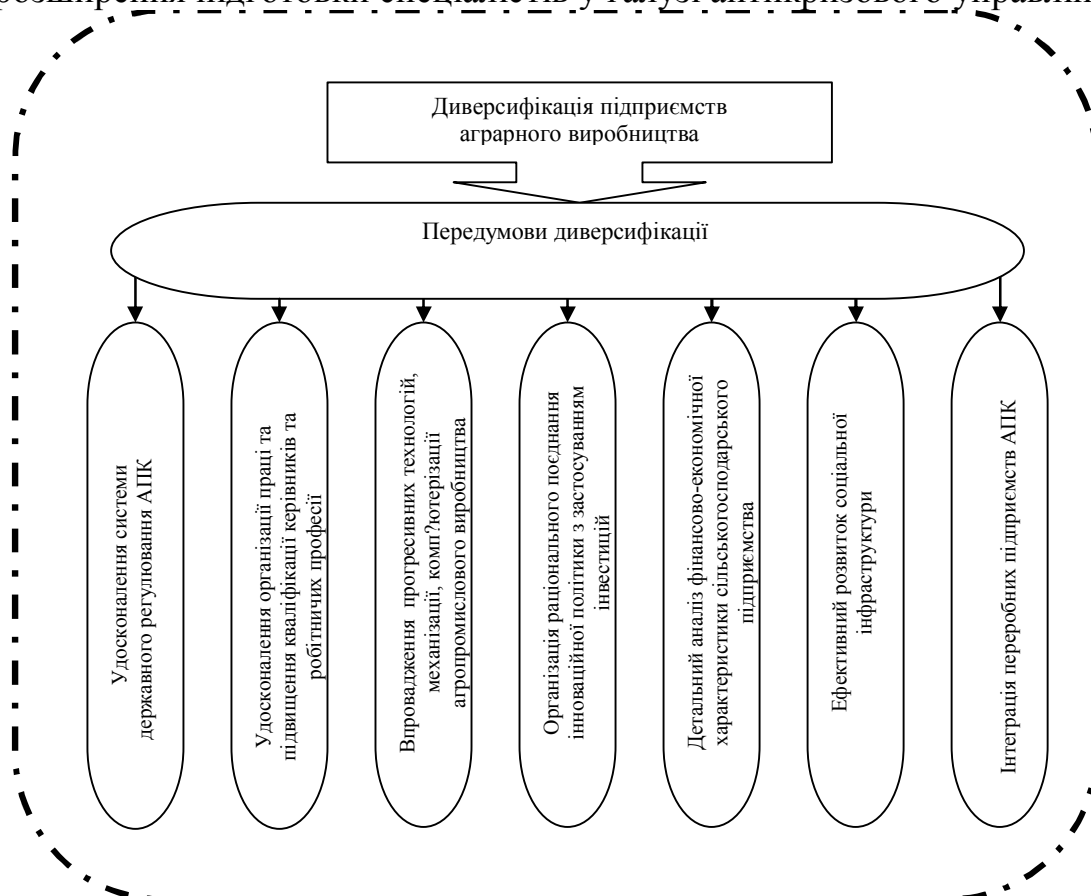
- впровадження обмеженої кількості передових промислових технологій; використання старих технологій виробництва;
- переважання імпорту продукції над експортом; товарна структура міжнародної торгівлі; фінансові результати діяльності промислових підприємств; спад промислового виробництва;
- низька рентабельність операційної діяльності підприємств промисловості; кризовий стан підприємств; недостатність впроваджених екологічних інноваційних технологій;
- відсутність ресурсів підвищення заробітної плати; зниження якості робочої сили. Окреслені чинники визначають можливості, напрямки та кількісні характеристики процесу диверсифікації [7, 58].

На нашу думку, з метою зменшення величини ризику діяльності сільськогосподарських підприємств та підвищення їх фінансової стійкості необхідно раціонально поєднувати ступінь спеціалізації та диверсифікації, а сільськогосподарським товаровиробникам доцільно організувати виробництво такої продукції, робіт, послуг оплата яких при їх реалізації буде обов'язково проводитись лише грошовими коштами. З метою забезпечення повної платіжної готовності товарообмінні (бартерні) операції повинні бути зведені до мінімуму. Особливості антикризового управління аграрними підприємствами пов'язані, головним чином, з особливостями самого сільського господарства. Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва представлені на рис.1.

На нашу думку, вихід із ситуації, яка склалась в аграрному секторі, бачиться в розробці та реалізації наступних антикризових заходів:

- удосконалення системи державного регулювання агропромислового комплексу (розвиток ринкової інфраструктури, створення ефективного організаційно-правового механізму господарювання та ін.);
- забезпечення еквівалентності обміну між сільським господарством та промисловістю на основі паритету цін;
- удосконалення кредитно-фінансової та інвестиційної політики держави;
- організація закупівлі сільськогосподарської продукції та оптовий її продаж через аграрні біржі;
- формування економічного середовища для впровадження досягнень науки і техніки, створення центрів інформаційно-консультативного обслуговування сільського господарства;
- удосконалення організації праці та виробництва, підвищення кваліфікації кадрів, зокрема, керівників;
- перехід до енергозберігаючого господарювання;
- впровадження прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва;
- забезпечення повної платіжної готовності сільськогосподарських підприємств;

- постійне здійснення управління грошовими потоками;
- розрахунок коефіцієнта співвідношення річного грошового потоку та загальної суми кредиторської заборгованості для оцінки фінансової спроможності підприємства;
- впровадження системи внутрішнього фінансового контролю;
- раціональне поєднання активної інноваційної політики з застосуванням інвестицій;
- з метою зменшення величини ризику діяльності підприємства поєднувати спеціалізацію з диверсифікацією виробництва;
- розширення підготовки спеціалістів у галузі антикризового управління.



**Рис. 1. Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва**

*Джерело: [власні дослідження]*

Диверсифікація як дієва стратегічна орієнтація агросервісних підприємств на різних стадіях їх життєвого циклу, яка орієнтована насамперед на забезпечення ринкової стійкості підприємств, реалізується на основі організаційно-економічного механізму, що передбачає ідентифікацію стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних засобів імплементації стратегії розширення. Ці складові механізму диверсифікації діяльності агросервісних підприємств становлять цілісну систему на засадах взаємозалежності та компліментарності. Складність та багатоваріантність реалізації механізму диверсифікації агросервісних підприємств зумовлює

необхідність розробки методичних засад обґрунтування вибору оптимального варіанту кожної складової механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії [8, с. 20–21].

Враховуючи аргументи “за” і “проти” диверсифікації, кожне підприємство повинне вирішити, до якого ступеня йому доцільно диверсифікувати виробництво. При цьому потрібно враховувати стан зовнішнього середовища (стабільна чи нестабільна економіка, кон’юнктура ринку, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства, фактичний стан його економіки. Очевидно, що великі за розміром підприємства мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони в змозі розвивати нові для них галузі з раціональною концентрацією виробництва і тим самим усувати або істотно згладжувати протиріччя між диверсифікацією і спеціалізацією виробництва, досягати кращих результатів господарювання. Такі підприємства мають більше фінансових ресурсів для започаткування нових виробництв. Це зменшує потребу в позичковому капіталі, а отже, і скорочує витрати на його залучення. І навпаки, малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не в змозі розвивати багато галузей, а тому вони повинні більше тяжіти до спеціалізованого виробництва. Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва може забезпечити підприємству ряд переваг.

По-перше, вона є важливим засобом управління фінансовими ризиками. Якщо, скажімо, підприємство отримує переважну частку прибутку від реалізації якогось одного виду продукції, то погіршення кон’юнктури ринку по даній продукції або стихійного лиха типу епізоотії може призвести до серйозних економічних втрат або навіть до банкрутства такого підприємства. В умовах диверсифікації виробництва втрати прибутку по одних галузях можуть бути компенсовані завдяки одержанню більшого прибутку від реалізації продукції інших галузей. У разі, коли такої компенсації не відбулося, що цілком ймовірно, економічні втрати по одній галузі не можуть істотно вплинути на фінансово-економічний стан підприємства, оскільки її питома вага в доходах перестає бути домінуючою. Тому підприємства з диверсифікованим виробництвом відзначаються вищою стійкістю економіки, особливо в умовах мінливого зовнішнього середовища і прояву кризових явищ: інфляції, неплатежів, низької платоспроможності населення та ін.

По-друге, диверсифікація дає змогу підприємствам повніше використовувати свої матеріальні ресурси, землю та робочу силу і завдяки цьому пом’якшити сезонність виробництва, підвищити зайнятість працівників, отримати додатковий дохід від своєчасної і продуманої галузевої маневреності, швидше нарощувати обсяги виробництва тих видів продукції, на які є попит і формується прийнятна ціна, а також частково скорочувати виробництво інших видів продукції, по яких стала проявлятися несприятлива кон’юнктура ринку. Зрозуміло, що такий маневр спеціалізованим господарствам здійснювати набагато важче, бо їм потрібно започатковувати виробництво нове, а це вимагає значних коштів і тривалого часу.

По-третє, диверсифікація аграрних підприємств, зокрема галузева вертикально інтегрована диверсифікація, дає змогу їм отримувати синергійний ефект і тим самим, за однакових інших умов, підвищувати ефективність виробництва. Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до відомого ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпорошує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва.

Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [9, с. 584–586].

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств аграрного сектора представлені в табл. 1.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки

Переваги	Недоліки
– диверсифікація дає змогу підприємствам найбільш досконало використовувати власні матеріальні ресурси;	– диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
– правильний вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити збут продукції аграрного сектора завдяки задоволення потреб споживача;	– при невдалому виборі стратегії диверсифікації – це може привести до економічних втрат підприємства;
– диверсифікація сприяє ефективному забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави;	– можливий ефект втрати мотиву виробництва;
– інтеграція переробки підприємств АПК підвищує рівень їх завантаженості;	– управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше з не диверсифікованим;
– від глибини диверсифікації та рівня кооперації залежить повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;	– диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва;
– диверсифікація аграрних підприємств дасть змогу отримати синергійний ефект;	– при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднані диверсифікації підприємства може привести до банкрутства;
– при диверсифікації підприємств аграрного сектора зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.	– об'єднання двох підприємств, які виробляють різні види продукції – як засіб розширення перспектив розвитку підприємства може привести до збільшення економічних ризиків.

Джерело: розроблено за матеріалами: [10, с.21; 11, с. 128; 12; 9, с.584–586; 6; 13, с.52].

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства необхідно здійснювати надзвичайно обережно, враховуючи в кожному випадку специфіку виробництва, структуру конкуренції на ринку збуту готової продукції.

На нашу думку, диверсифікація аграрного виробництва дасть змогу підприємству ефективно впливати на ринок, сформувати чітку стратегію розвитку, а відтак отримати високі активи, уникнути можливого ризику.

---

### Література

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручн. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль, 2006. – 390 с.
2. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект // Економіка АПК №4. – 2009. – 129–132.
3. Береза І.В. Лізинг імпортової техніки в АПК / І.В. Береза // Агроінком. – 1998. - №6. – С.16.
4. Шеленко Д.І Сільськогосподарські підприємства Івано- Франківського Прикарпаття після реформи. – Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. – 180 с.
5. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види /О. В. Зоренко // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. –2005. – № 1. – С. 144–147.
6. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. – Суми: Видавництво „Довкілля”, 2002. – 202 с.
7. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості // Економіка і регіон Полт. НТУ №4 (23). – 2009. – С.58.
8. Степененко Н.І. Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств // Всеукраїнський науково-виробничий журнал, №1(15). – 2010. – С.18–21.
9. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
10. Лозовский Л.Ш. Универсальный бизнес-словарь /Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг, А.А. Ратновский. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 640 с.
11. Важинський Ф.А., Колодійчук, А.В., Молнар О.С. Диверсифікація та кооперація розвитку сільських територій регіону // Науковий вісник Ужгородського університету, 33(3). – 2011. – с.125–129.
12. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1158.
13. Корінько М. Д. Диверсифікація : теоретичні та методологічні основи : монографія / М. Д. Корінько. – К. : ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2007. – 447 с.

---

### Summary

**Diversification of agricultural enterprises as an effective strategic orientation in the agricultural industry / Tomilin A.A.**

*In the article the diversification of agricultural production as a viable strategic orientation of inter relations of agricultural areas is grounded. An anti-crisis measures for the management of agricultural enterprises are offered. The advantages and disadvantages of diversification in agriculture of economics are shown.*

**Keywords:** diversification of agricultural enterprises, interbranch relations, agrarian production.