

УДК 316.334.55:338.1

Петришин Л.П.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Львівського національного аграрного університету**ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
І СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА****INTERNAL ENVIRONMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
AND STRATEGIES OF PRODUCTION DIVERSIFICATION****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто питання зміни внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств шляхом реалізації стратегії диверсифікації виробництва. Визначено види та етапи диверсифікації виробництва. Проведено їх оцінку з використанням матриці Ансоффа. Обґрунтовано перспективні форми, типи і напрями диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах. Проведено SWOT-аналіз диверсифікації.

Ключові слова: диверсифікація, сільськогосподарські підприємства, внутрішнє середовище, форма, напрям.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы изменения внутренней среды сельскохозяйственных предприятий путем реализации стратегии диверсификации производства. Определены виды и этапы диверсификации производства. Проведена их оценка с использованием матрицы Ансоффа. Обоснованы перспективные формы, типы и направления диверсификации в сельскохозяйственных предприятиях. Проведен SWOT-анализ диверсификации.

Ключевые слова: диверсификация, сельскохозяйственные предприятия, внутренняя среда, форма, направление.

ANNOTATION

The article deals with issues of changing the internal environment of agricultural enterprises by implementing a strategy of diversification of production. The stages and stages of diversification of production are determined. They were evaluated using the Ansoff matrix. The perspective forms, types and directions of diversification in agricultural enterprises are substantiated. A SWOT analysis of diversification has been conducted.

Keywords: diversification, agricultural enterprises, internal environment, form, direction.

Постановка проблеми. Однією з тенденцій розвитку виробництва в сільськогосподарських підприємствах упродовж попереднього десятиліття стало поглиблення спеціалізації та тісно пов'язаної з нею концентрації, переважання в багатьох господарствах так званої монокультури. Така економічна поведінка сільськогосподарських підприємств спричинена особливостями сучасного етапу формування їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Ця стратегія дала змогу використати переваги спеціалізації та концентрації виробництва за рахунок досягнення його більшого масштабу. Одночасно вона забезпечила певний рівень гармонізації внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок спрощення виробничої (зокрема, галузевої) структури. Однак у кінцевому рахунку така стратегія, якій спочатку слідували великі сільськогосподарські підприємства, насамперед агрохолдинги, а згодом її скопіювали середні та малі господарства,

привела до значних диспропорцій у розвитку галузей сільського господарства в країні, виникнення реальних загроз продовольчій та національній безпеці. Цілі галузі, які історично завжди успішно розвивалися в країні незалежно від соціально-економічної та політичної ситуації, виявилися настільки занедбанними, що може дійти до їх повного зникнення.

Слід зазначити, що особливістю великих економічних систем, до яких належить і галузь сільського господарства, є те, що вони завжди зберігають здатність до оновлення своєї функції та внутрішньої структури. Досить довготривалий період поглиблення спеціалізації в більшості сільськогосподарських підприємств, формування монокультури в багатьох із них привів до виникнення нової об'єктивної реальності, нового стану системи, яка стає сприятливим середовищем для виникнення протилежних тенденцій. На нашу думку, саме зараз настає той історичний момент у розвитку галузі сільського господарства в нашій країні, коли стає необхідною переорієнтація підприємств на розроблення і реалізацію стратегії диверсифікації виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема диверсифікації сільськогосподарського виробництва відображена в роботах багатьох учених, серед яких варто виокремити праці В.В. Лебедевої, І. Голубова, М.М. Скоробогатова, О.М. Трегуб, Н.С. Дашевської, Л.А. Бахчиванжи та ін. Однак поза їхньою увагою опинилися питання диверсифікації виробництва в контексті вдосконалення внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегії диверсифікації виробництва в сільськогосподарських підприємствах як напряму вдосконалення їх внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Диверсифікація як форма урізноманітнення господарської діяльності сільськогосподарських підприємств має технічний, економічний та організаційний виміри. З технічного погляду вона зводиться до об'єднання технічно та технологічно близьких між собою виробництв; з економічного – це така структура виробництва, за якої підприємство завдяки маневруванню видами виробництва та вико-

ристовуваних ресурсів досягає максимально можливої за даних умов стабілізації, а нерідко й нарощування обсягу отриманого прибутку; з організаційного – це перехід від монокультури до багатогалузевого виробництва з широкою номенклатурою виробленої продукції. Базовою основою старту процесу диверсифікації є спеціалізація. Як правило, немає потреби диверсифікувати багатогалузеве підприємство, така необхідність постає лише перед вузькоспеціалізованими сільськогосподарськими підприємствами.

Диверсифікацію не можна зводити до процесу простого доповнення вже наявного виробництва новим додатковим його видом. Згідно із законами функціонування виробничих систем, до яких належать і сільськогосподарські підприємства, її самозбереження і розвиток відбуваються лише за умови ефективного використання наявного виробничого та фінансового потенціалу. Основою стабільності системи є наявність всередині неї взаємодоповнюючих елементів, які через внутрішні зв'язки зміцнюють її як єдине ціле. Такі системи виявляються найбільш пристосованими до вимог зовнішнього середовища, ринкової економіки.

Відрізнити надуману, несправжню диверсифікацію від справжньої можна через виникнення так званого синергічного ефекту. Якщо він відсутній, то такий вид диверсифікації не можна вважати доцільним, та й диверсифікацією насправді він не є. Як зауважила В.В. Лебедева, «за сучасних умов диверсифіковані підприємства перетворилися в інститути сучасної ринкової економіки. У цьому контексті для підприємств аграрного сектору особливого значення набуває збереження та розширення ринкових позицій за рахунок використання додаткових джерел ефективного використання внутрішніх ресурсів. До рушійних сил внутрішнього характеру належать: синергія, тобто ефект взаємодії різних спеціалізованих виробництв сільськогосподарського підприємства та спільне використання ресурсів; досягнення оптимального співвідношення між динамікою попиту на агропродовольчу продукцію, рівнем її новизни, якості та безпечності продукції» [1, с. 33].

При цьому виникнення ефекту синергії повинно спостерігатися в таких сферах, як збут продукції завдяки зниженню виробничих витрат, налагодженню нових каналів її реалізації та концентрації зусиль у сфері маркетингу; інвестиції – за рахунок консолідованого використання фінансових ресурсів; виробництво – за рахунок кращого використання виробничих потужностей та сільськогосподарської техніки; управління – за рахунок кращого використання фахового та творчого потенціалу персоналу. У зв'язку з цим погодимось з думкою І. Голубова про те, що «ефект від диверсифікації проявляється в підвищенні загальної результативності функціонування підприємства, в дії низки

чинників зростання в умовах, створених диверсифікацією. У цьому зв'язку можна виділити такі групи чинників, як ті, що сприяють підвищенню ефективності прямо і безпосередньо (підвищення інтенсивності живої праці, зростання коефіцієнта використання площ, будівель, енергетичних потужностей тощо); ті, що впливають на ефективність і фінансові результати виробництва непрямо – це структурна, інноваційна та інвестиційна політика, маркетингова і логістична стратегія тощо; вплив ринкової комбінації і товарно-ринкових дій» [2].

Виокремлюють різні форми диверсифікації виробництва. Так, М.М. Скоробогатов та О.І. Коцербова у своїй класифікації виокремили виробничу, фінансову та маркетингову диверсифікації. Виробничу диверсифікацію вони, у свою чергу, поділили на дві великі групи: продуктово-асортиментну та галузеву. Продуктово-асортиментну диверсифікацію вони поділяють на класичну та специфічну, а галузеву – на горизонтальну (вузькоспекторну), горизонтальну інтегровану, горизонтальну неінтегровану, вертикальну інтегровану та вертикальну неінтегровану [3, с. 19]. Названі автори найбільш детально класифікували форми диверсифікації виробництва. Така класифікація є цілком придатною і для сільськогосподарської галузі.

Крім вертикальної та горизонтальної, виділяють також конгломератну диверсифікацію. Такий її вид передбачає вихід у цілковито нові для підприємства сфери бізнесу, які ніяким чином не пов'язані з уже наявними сферами. Це найскладніший і найбільш ризикований для підприємств, зокрема сільськогосподарських, вид диверсифікації. Водночас нерідко він пов'язаний із потенційними можливостями отримання значно більших прибутків порівняно з конкурентами.

Виробнича, фінансова та маркетингова форми диверсифікації виробництва відрізняються між собою лише сферою дії. Вони тісно пов'язані між собою, оскільки є ланками одного і того ж ланцюга.

Різноманітність форм диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах доповнюється неодноманітністю методів її здійснення. Досягти поставлених перед собою цілей щодо диверсифікації сільськогосподарські підприємства можуть за допомогою двох методів: диверсифікуватися самим усередині себе або диверсифікуватися шляхом злиття або поглинання іншим підприємством. Власники та керівники сільськогосподарських підприємств самі повинні зважувати, який з цих шляхів у кінцевому рахунку виявиться дешевшим, адже кожен з них має свої переваги й недоліки і кожен з них потребує додаткових витрат.

Необхідність змін у стратегічній поведінці сільськогосподарських підприємств диктується як потребами покращення їх фінансового стану, так і потребами забезпечення продовольчої без-

пеки країни. О.М. Трегуб при цьому зауважив, що «впровадження будь-якого виду диверсифікації господарської діяльності сільськогосподарського підприємства (виробничої, інвестиційної, фінансової та ін.) потребує системного підходу до вибору стратегії диверсифікації, обґрунтування принципів та методів її розвитку, а також дотримання принципів безперервності та циклічності, що вимагає проведення періодичного аналізу отриманих результатів диверсифікації та застосування корегувальних, попереджуючих та покращуючих заходів з метою ефективного досягнення поставленої мети та раціонального використання наявних ресурсів. Впровадження стратегії диверсифікації виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства слід починати після досягнення підприємством середнього або високого рівня спеціалізації та стабільних показників його розвитку» [4, с. 127].

Диверсифікація в сільськогосподарських підприємствах зумовлюється потребами загальнонаціонального характеру, оскільки вона дає ключ до вирішення проблеми пропорціонального продовольчого забезпечення. Паралельно ця проблема існує на рівні конкретних сільськогосподарських підприємств, оскільки при цьому підвищується рівень стабільності фінансово-економічних результатів їхньої діяльності. Одночасна необхідність інтенсифікації цього процесу характерна також для регіонального рівня. На всіх рівнях ці процеси повинні бути скоординовані між собою. Як раніше диспропорції в розвитку різних галузей сільського господарства були спричинені активністю процесів спеціалізації та концентрації виробництва, так само в майбутньому негативні явища можуть бути спричинені нерегульованими процесами у сфері диверсифікації виробництва.

Процес переходу на стратегію диверсифікації конкретних сільськогосподарських підприємств повинен бути врегульованим як на регіональному, так і на національному рівнях. На рівні конкретних сільськогосподарських підприємств Н.С. Дашевська вважає, що найбільш сприятливим є такий алгоритм переходу до неї: «Пропонуємо такий порядок розроблення 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 по матриці Ансоффа. 5. Складання матриці розвитку. 6. Складання матриці розвитку: а) горизонтальної диверсифікації; б) конгломератної диверсифікації» [5, с. 111].

Початковим етапом переходу сільськогосподарського підприємства до стратегії диверсифікації є оцінка зовнішніх чинників його діяльності. Однозначно не кожне підприємство

з огляду на дію цих чинників спроможне розширювати сфери своєї діяльності. Його власники та керівники самі (навіть за умови консультування з авторитетними установами) повинні приймати відповідні рішення. Так само вони самі повинні оцінити як потенціал території регіону, в якому функціонує підприємство, так і можливість самого підприємства.

Ключовим моментом оцінки можливостей переходу сільськогосподарського підприємства на стратегію диверсифікації виробництва є, на нашу думку, етап складання відповідної матриці за так званою матрицею можливостей Ансоффа. Вона передбачає три види стратегій фірми, зокрема сільськогосподарського підприємства, відповідно до наборів «старий товар – старий ринок», «старий товар – новий ринок», «новий товар – старий ринок» та «новий товар – новий ринок». Відповідно до цих наборів, за Ансоффом, формуються чотири різних стратегії економічної поведінки підприємств, у тому числі сільськогосподарських, а саме: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікація.

Найбільш ризиковою серед них є стратегія диверсифікації. Вона ж потребує і найбільших додаткових витрат. Але разом з тим вона потенційно здатна забезпечити підприємствам, зокрема сільськогосподарським, найбільші економічні вигоди. Матрицю Ансоффа для сільськогосподарських підприємств наведено на рис. 1.

Наведені в табл. 1 види стратегій розвитку підприємств передбачають здійснення різних за обсягом додаткових витрат та різні показники ймовірності успіху на ринку. Так, стратегія проникнення на ринок не потребує здійснення витрат, а ймовірність успіху становить 50 відсотків. У результаті реалізації стратегії розвитку ринку затрати зростають у чотири рази, а ймовірність успіху становить 20 відсотків. Розвиток товару як стратегія потребує збільшення витрат підприємства у 8 разів, а ймовірність успіху – 33 відсотки. І нарешті, реалізація стратегії диверсифікації вимагає зростання витрат підприємства у 12–16 разів, а ймовірність успіху становить лише 5 відсотків (за оцінками самого Ансоффа). Таким чином, диверсифікація є дорогою і ризикованою стратегією.

Важливим етапом процесу розроблення стратегії диверсифікації є обґрунтування її напрямів та типів. Л.А. Бахчиванжи та О.Ю. Павлова для депресивних сільських районів Одеської області рекомендують місцевим фермерським господарствам дотримуватися таких типів диверсифікації: інвестиційного, відходу від сільського господарства, підтримування та виживання [6, с. 88]. Інвестиційний тип диверсифікації пропонується великим економічно стійким господарствам, які нагромадили значний виробничий потенціал. При цьому інвестиції повинні здійснюватися насамперед у переробку продукції, торгівлю, налагодження

виробництва нових видів продукції рослинництва і тваринництва.

Підтримуюча диверсифікація рекомендована для економічно стабільних фермерських господарств. Її сутність зводиться до підвищення їх конкурентоспроможності через розширення сфери діяльності за рахунок розвитку доповнюючих галузей, які тісно пов'язані з уже наяв-

ними. За такої диверсифікації не потрібні значні обсяги інвестицій. Зокрема, пропонується розвиток агротуризму та налагодження виробництва органічної продукції.

Диверсифікація виживання спрямовується на утримання фермерського господарства на ринку. Вона рекомендована малим та середнім за розміром господарствам, які потерпа-



Рис. 2. Перспективні форми, типи і напрями диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах*

*Розроблено автором

Таблиця 1

Матриця Ансоффа для сільськогосподарських підприємств

Ринок \ Товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	– проникнення на ринок; – підтримання існуючих економічних зв'язків та підвищення якості продукції	– розвиток товару; – модифікація старого товару з тим, щоб він сприймався як новий
Новий ринок	– розвиток ринку; – освоєння нових каналів збуту	– диверсифікація; – розширення асортименту продукції, експансія на нові ринки

Джерело: розроблено автором

ють від неврегульованості земельних відносин та недостатньою мірою забезпечені основними засобами. Серед засобів досягнення цієї мети можна відзначити такі напрями диверсифікації, як розвиток екологічного виробництва та рідкісних видів продукції рослинництва і тваринництва.

Своєрідною формою диверсифікації є такий її тип, як відхід від сільського господарства. Якщо фермерське господарство упродовж тривалого часу не може досягти успіху у веденні сільськогосподарського виробництва, воно може цілком змінити її напрям, перейшовши до сфери несільськогосподарського підприємництва.

Названі вище типи диверсифікації придатні для використання не лише фермерськими господарствами, а й сільськогосподарськими підприємствами усіх організаційно-правових форм. Вибір відповідної стратегії належить до компетенції власників та керівників підприємств.

Надзвичайно важливим напрямом диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах є розвиток промислових галузей (виробництв). Це організація переробки та зберігання виробленої сільськогосподарської продукції, а також виробництво промислової продукції. Така додаткова діяльність у сільськогосподарських підприємствах дає змогу значно підвищити обсяг виробництва доданої вартості, підвищити рівень продуктивності праці.

Загалом, сільськогосподарські підприємства в перспективі можуть скористатися з різних форм, типів, напрямів диверсифікації. Вони відображені на рис. 2. Найважливішою серед них, на нашу думку, є виробнича, насамперед продуктово-асортиментна, яка полягає в розширенні, урізноманітненні галузевої структури сільськогосподарського виробництва.

Існуюча галузева структура в сільськогосподарських підприємствах створює загрози у сфері продовольчої безпеки країни у зв'язку з наявністю в ній значних диспропорцій. Тому першочерговим завданням є виправлення ситуації, тобто забезпечення пріоритетності продуктово-асортиментної диверсифікації. Це означає, що треба включати до складу галузевої структури ті галузі, які свого часу були високорозвиненими в сільськогосподарських підприємствах, але в результаті поглиблення процесів спеціалізації упродовж тривалого періоду були «вимиті» з неї.

До числа таких галузей слід віднести льонарство, тютюнництво, хмільництво, окремі види овочівництва, зокрема вирощування ранніх овочів та зеленних культур. У тваринництві потребує особливої уваги розвиток вівчарства, козівництва, кролівництва, конярства.

Тип сільськогосподарського підприємства, в якому органічно поєднується розвиток рослинництва і скотарства як багатогалузевого господарства, на нашу думку, є найбільш економічно стійким серед усіх типів сільськогосподарських підприємств. Він відзначається високим рівнем доданої вартості та ефективності використання виробничих ресурсів. Тому слід очікувати широкого розвитку диверсифікації в цьому напрямі.

До найважливіших інструментів оцінки стратегій економічної поведінки сільськогосподарських підприємств щодо диверсифікації виробництва є SWOT-аналіз. Він дає змогу виявити і візуально чітко відобразити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози, які виходять із зовнішнього середовища. Результати відповідних оцінок наведено в табл. 1.

Більшість дослідників робить наголос на позитивних сторонах диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах. Але, як і будь-

Таблиця 1

SWOT-аналіз диверсифікації в сільськогосподарських підприємствах

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Формування джерел отримання додаткових прибутків. Зниження рівня сезонності виробництва. Покращення показників ефективності використання виробничих ресурсів. Зниження рівня економічних ризиків. Підвищення рівня адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.	Скорочення вигод від спеціалізації виробництва. Зниження ефекту від масштабу виробництва. Вищий рівень ризикованості інвестицій в нові галузі й виробництва. Необхідність освоєння нових технологій; Ускладнення процесу управління підприємством.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Розширення кола споживачів та освоєння нових ринків. Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства. Отримання вигод від цінових тенденцій на нових ринках. Ширші можливості участі в державних програмах та отримання державної фінансової підтримки.	Зростання кількості ринкових конкурентів. Розширення кількості нормативів та положень, під дію яких підпадає підприємство. Ускладнення маркетингової інформації. Ускладнення системи відносин з економічними партнерами, розширення їх кількості.

Джерело: розроблено автором

яке інше економічне явище чи процес, поряд із позитивними сторонами вона не позбавлена й негативних. Серед слабких сторін диверсифікації особливо слід виокремити такі, як необхідність освоєння нових виробництв, технологій, а також ускладнення процесу управління підприємством. Управляти багатогалузевим господарством завжди важче порівняно зі спеціалізованим вузько, оскільки в такому господарстві необхідно приймати на порядок більше управлінських рішень.

Висновки. Можливість досягнення позитивних результатів у процесі реалізації позитивних сторін диверсифікованих сільськогосподарських підприємств супроводжується зростанням загроз з боку зовнішнього середовища. Вони збільшуються у зв'язку зі зростанням інтенсивності зв'язків з економічними партнерами, які є покупцями продукції чи постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Завдання підприємства полягає в тому, щоб перетворити можливості, які дає зовнішнє середовище, в його сильні сторони, і нівелювати якомога більшою мірою загрози, що виходять з нього.

Диверсифікація в сільськогосподарських підприємствах на сучасному етапі розвитку сільськогосподарської галузі в нашій країні є тим економічним процесом, який необхідний для забезпечення її продовольчої безпеки в майбутньому, незважаючи на всі ті складнощі, що

виникають під час її здійснення. Але досягти оптимізації галузевої структури сільськогосподарського виробництва протягом року-двох не вдасться. Це справа як мінімум одного-двох десятиліть. Надто глибокими є деформації, які виникли упродовж попередніх десятиліть.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лебедева В.В. Пріоритетні напрями диверсифікації виробництва інтегрованих аграрних формувань / В.В. Лебедева // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 3 (35). – С. 31–37.
2. Голубов И. Методология отраслевой диверсификации производства в птицеводстве / И. Голубов // Джерело доступу: <http://webpticeprom.ru/ru/articles-economics.html?pageID=1351056640>.
3. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Коцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 18–25.
4. Трегуб О.М. Теоретичні аспекти диверсифікації сільськогосподарських підприємств / О.М. Трегуб // Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. – 2015. – т. 20. – Вип. 4. – С. 124–131.
5. Дашевська Н.С. Формування стратегії диверсифікації для підприємств-виробників продукції тваринництва / Н.С. Дашевська // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – С. 110–112.
6. Бахчиванжи Л.А. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком / Л.А. Бахчиванжи, О.Ю. Павлова // Наук. вісник міжнародного гуманітарного ун-ту. – 2013. – № 6. – С. 84–90.