

УДК 338.33:330.112:631.11

О. М. Брицкан,
аспірант, Одеський державний аграрний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОФОРМУВАНЬ

O. Brytskan,
graduate student, Odesa state agrarian university

DIVERSIFICATION OF PRODUCTION ECONOMIC ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES

У статті представлено сутність поняття "диверсифікація" та "диверсифікація виробництва", узагальнення поглядів різних вчених на диверсифікацію та її види. Висвітлені основні цілі, переваги і недоліки диверсифікації діяльності підприємства.

In the article the concept of diversification and diversification of production, generalization of looks of different scientists, is considered on diversification and its kinds. The basic objectives, advantages and lacks of diversification of activity of enterprise.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, аграрні підприємства, виробництво, сільське господарство.

Key words: diversification, strategy, agrarian enterprises, production, agriculture.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічність розвитку і глобалізація сучасної світової економіки, її схильність до криз зумовили необхідність диверсифікації виробництва як способу зниження ризиків кон'юнктурних коливань і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Підприємствам у цих умовах доводиться переважно розраховувати на власні сили, вирішуючи проблеми за рахунок скорочення витрат і розширення поля діяльності в бік стабільнішого попиту. Таким чином, найбільш актуальним для підприємств є рішення проблем мінімізації витрат і ризиків.

Будь-які зміни (стагнація галузі, збільшення конкурентного тиску, зміни в потребах споживачів, поява товарів-замінників, технологічні нововведення) можуть істотно підірвати позиції вузькоспеціалізованого підприємства, а іноді і просто знищити його. Прагнення підприємств зміцнити своє положення в конкурентній боротьбі, своєчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, встояти в умовах нерівномірного розвитку економіки, швидкого росту одних галузей та занепаду інших прискорює розвиток процесів диверсифікації виробництва.

У сучасних умовах саме диверсифікація виробничо-господарської діяльності підприємства є інструментом міжгалузевого переливання фінансових ресурсів і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Актуальність диверсифікації діяльності аграрних підприємств обумовлена високим ризиком кон'юнктурних коливань, відсутністю в підприємствах вагомих внутрішніх резервів зниження витрат виробництва, необхідністю вирішення складних соціальних проблем села. Розвиток диверсифікації створює передумови ефективного використання незайнятих у традиційному виробництві ресурсів, зокрема трудових. Крім того, актуальність диверсифікації аграрного виробництва у вітчизняній практиці обумовлена тим, що ця стратегія забезпечує підприємства конкурентними перевагами, дозволяє інтегруватися в ринковий простір, сприяє інноваційному розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема диверсифікації виробництва досить повно досліджена в працях вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, теоретичні аспекти процесу диверсифікації підприємств розглянуті в працях І. Ансоффа, А.А. Томпсона, Г.Я. Гольдштейна, А.М. Аронова, Г.І. Немченко, М. Паскє, В. Коноплицького, М.В. Міньковської, М.Д. Корінько, О.О. Цогли, В.Г. Габаліса, І.А. Сазонця, О.М. Красноносової, Ю.Б. Іванова, П.А. Орлова, В.С. Пономаренка та ін. Роботи цих учених в основному присвячені таким питанням, як стратегія диверсифікації і методи її проведення, збалансованість

асортиментного портфеля, проблеми і особливості управління диверсифікованим підприємством, його фінансова стійкість.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Дослідити диверсифікацію виробничо-господарської діяльності підприємств як чинник їх інноваційного і стратегічного розвитку, підвищення їх конкурентоспроможності та економічного піднесення аграрної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Саме стратегія диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств, яка полягає у розширенні спеціалізації та видів діяльності, вертикальній інтеграції, відновленні зв'язків та нових ініціатив, в умовах кризи може забезпечити стабільні результати господарювання. В умовах зниження попиту на основну продукцію підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, питання пошуку альтернативних функціонально виважених напрямів діяльності підприємств аграрної сфери є вкрай актуальним.

Зокрема за умови, коли використані всі можливості інтенсивного росту (збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів), необхідно розглянути можливість диверсифікації. Тобто підприємство може пристосуватися до умов, які змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище, зокрема прийняти рішення про стратегію диверсифікації. Дана стратегія застосовується в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза існуючим бізнесом.

Науково обгрунтовано, що диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (переваги, що збільшують споживацький ефект, пов'язаний з ціновими характеристиками), технологічні конкурентні переваги (переваги, які зумовлені наявністю та експлуатацією технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, які дають змогу забезпечити оновлення номенклатури і асортименту), партнерські конкурентні переваги (переваги, які пов'язані з формуванням соціальних, економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією). У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції. Слово "диверсифікація" походить від латинського "diversus" — різний, віддалений. Поняття

"диверсифікація" у "Економічній енциклопедії" трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [14].

Великий енциклопедичний словник дає наступне, широке поняття диверсифікації. Диверсифікація — поширення господарської діяльності на нові сфери, розширення номенклатури продукції, видів послуг, що надаються [13].

В економічному словнику [3] узагальнюється поняття "диверсифікація діяльності" і "диверсифікація виробництва" і дається наступне визначення. Диверсифікація діяльності (виробництва) — розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу; проникнення їх в інші галузі виробництва і на ринки нових товарів і послуг, прямо не пов'язані з основною сферою їх діяльності.

На думку І. Ансоффа, диверсифікація виробництва — це "термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх [1, с. 108].

Під диверсифікацією одночасно розуміють і розподіл капіталів між різними об'єктами вкладень, і проникнення в нові галузі та сфери діяльності, і розширення географічних меж діяльності, і розширення асортименту, номенклатури продукції підприємства, і навіть її модифікація теж вважається диверсифікацією.

Деякі автори розглядають диверсифікацію здебільшого в маркетинговому спрямуванні, вважаючи, що це одна з головних стратегій маркетингу, що спрямована на нові види діяльності підприємства поза межами основного бізнесу.

Єрмоленко М.М. [7]: об'єднує різновиди диверсифікації в дві групи:

- 1) стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації — пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;
- 2) стратегія чистої диверсифікації — освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

Узагальнення поглядів різних учених на диверсифікацію та її види показано у таблиці 1.

За Ф. Котлером виділяють три види диверсифікаційних процесів:

1. Концентрична (вертикальна) — підприємство виробляє товари, які як у технологічному, так і в маркетинговому аспекті пов'язані зі вже існуючими товарами фірми.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації:

Таблиця 1. Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер [10]	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрям, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямом, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день	1) концентрична; 2) горизонтальна; 3) конгломератна.
О. Аронов, О. Петров [2]	Розглядають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії тощо)	1) горизонтальна 2) вертикальна; 3) латеральна.
З.С. Шершньова, С.В. Оборська [18]	Диверсифікація - процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається	1) споріднена; 2) неспоріднена; 3) конгломератна
В.Ф. Корельський, Р.В. Гаврилов [9]	Диверсифікація - розширення сфери діяльності, відмова від скорочення господарської діяльності в будь-якій тільки одній сфері, розширення асортименту товарів	1) горизонтальна 2) концентрична
Н.В. Куденко [11]	Диверсифікація - стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу	1) концентрична; 2) горизонтальна; 3) конгломератна
Н.В. Бутенко [4]	Диверсифікація - найбільш поширена форма концентрації капіталу	1) концентрична; 2) горизонтальна; 3) конгломератна
С.С. Гаркавенко [5]	Диверсифікація - стратегія, яка передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язано з основним виробництвом	1) горизонтальна; 2) концентрична; 3) багатогалузева
В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова [12]	Під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності	1) пов'язана; 2) непов'язана
Г.Я. Гольдштейн [6]	Диверсифікація - один з видів стратегії внутрішнього ринку капіталів, що може здійснювати наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів.	1) пов'язана; 2) непов'язана
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [15]	Стратегія диверсифікації - набір окремих видів підприємницької діяльності	1) стратегія входження в нову галузь - поглинання «з нуля»; 2) стратегія диверсифікації в спорідненні галузі; 3) стратегія диверсифікації в неспорідненні галузі; 4) стратегія згорання та ліквідації; 5) стратегія реструктурування, встановлення та економії; 6) стратегії багатонаціональної диверсифікації.
М.М. Єрмоленко [7]	Диверсифікація актуальна тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні	1) концентрична; 2) чиста

підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

2. Горизонтальна диверсифікація — розширення власного асортименту продукції виробами, які не пов'язані з тим, що випускається, але створюють зацікавленість існуючих клієнтів. Горизонтальна диверсифікація передбачає освоєння нових ринків та сфер бізнесу, які задовольняють потреби вже існуючих клієнтів. Переваги горизонтальної інтеграції полягають у різнобічному аналізі та задоволенні потреб споживачів, при якому досягається ефект синергізму — сукупність видів діяльності дає більший ефект, ніж окремі види діяльності.

3. Конгломератна диверсифікація — поповнення асортименту компанії виробами, що не

пов'язані ні з технологіями, які застосовуються, ні з ринками, на яких працює фірма, ні з існуючими потребами споживачів. Цей вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і може застосовуватися лише великими, прибутковими підприємствами.

Однією з основних цілей диверсифікації є досягнення синергетичного ефекту. Найважливішим критерієм синергізму найчастіше виявляється синергізм корпоративного управління. Але не варто забувати, що це усього лише потенційні синергетичні ефекти, і все залежить від того, як керівники зможуть реалізувати цей потенціал [17].

Диверсифікація діяльності підприємства розглядається як спосіб зниження ризиків і управління ними. Фінансові менеджери ствер-

Таблиця 2. Переваги і недоліки диверсифікації діяльності підприємства

Переваги диверсифікації	Недоліки диверсифікації
1. Зниження залежності від постачальників та коливання цін на сировину.	1. Високий рівень ризику.
2. Зниження витрат на збут.	2. Необхідність аналізу широкого кола питань.
3. Економія від масштабу.	3. Проблема пошуку джерел фінансування.
4. Гнучкість, адаптованість до кон'юнктурних коливань.	4. Великі витрати на вхід у галузь та вихід із галузі у разі невдачі.
5. Розподіл фінансових ризиків за різними напрямками.	5. Складність управління.
6. Підвищення завантаженості виробничих потужностей.	6. Громіздкість структури може привести до інертності.
7. Досягнення синергійного ефекту.	7. Брак знань і навичок управлінського персоналу.
8. Обмін технологіями та розвиток НТП.	8. Монополізація економіки.
9. Розширення асортименту продукції.	9. Складність пошуку підприємств для придбання.
10. Зростання прибутку.	10. Неможливість точної оцінки перспективи диверсифікації.
11. Застосування вільного капіталу.	11. Розпилення сил між різними видами діяльності.
12. Підвищення привабливості акцій компанії.	12. Основний бізнес може постраждати.
13. Оптимізація структури і розмірів виробництва.	13. Можлива неадекватна реакція споживачів на новий товар.
14. Можливі податкові переваги.	14. Для отримання прибутків потрібний час
15. Більш рівномірний розвиток галузей економіки.	
16. Імпортозаміщення.	
17. Можливість окупити капітальні вкладення в НДДКР.	
18. Рациональне використання ресурсів підприємства.	
19. Полегшення виходу на світовий ринок.	
20. Полегшується доступ до капіталу.	
21. Можливість впливу на ціни.	
22. Задоволення потреб споживачів	

джують, що диверсифікація через злиття/поглинання допомагає стабілізувати потоки доходів корпорації, а також знизити ризик, пов'язаний з падінням доходності на інвестиції в цінні папери цієї корпорації. Підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства [16]. Тому важливим є визначення основних переваг та недоліків здійснення процесу диверсифікації підприємства наведені в таблиці 2.

Як зазначає І. Ансофф, недоліки існуючих різновидів стратегії диверсифікації є значними, тому серед можливих стратегій росту стратегію диверсифікації бажано застосовувати лише тоді, коли вичерпані можливості інших стратегій [1, с. 261].

ВИСНОВКИ

Ефективне управління підприємством вимагає аналітичного, стратегічного мислення, уміння передбачати результати прийнятих рішень, тому стратегію диверсифікації слід планувати, глибоко вивчивши сутність цього поняття, вивчивши можливі шляхи її здійснення для вибору найкращого. Крім того, здійснення стратегії диверсифікації вимагає розуміння і усвідомлення переваг і недоліків цього процесу.

Диверсифікація виробництва може здійснюватися двома основними шляхами: через злиття/поглинання вже існуючих підприємств або створенням власних виробництв.

Процес диверсифікації має такі основні цілі: зменшення рівня ризику, збільшення при-

бутку, розширення інвестиційних можливостей, отримання синергетичного ефекту і забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Диверсифікація є найбільш обґрунтованим засобом зниження рівня фінансового ризику.

Диверсифікація діяльності підприємства в конкурентному середовищі виступає одним з чинників виживання або досягнення ним конкурентних переваг і може сприяти успішному економічному розвитку як на мікро-, так і на макрорівні.

Диверсифікація виробничо-господарської діяльності — це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для мінімізації фінансових ризиків.

Вихід до нових сфер діяльності передбачає для аграрного підприємства неабиякі конкурентні переваги (ефективне використання ресурсів, економія за рахунок масштабів, скорочення залежності від постачальників, ефект синергії, раціональне застосування побічної продукції, розподіл інвестиційного ризику тощо). Водночас диверсифікація містить й певні небезпеки для підприємства, зокрема вибір неперспективного напрямку розширення діяльності, недостатня компетентність менеджерів щодо управління різноплановими напрямками, розпорошення ресурсів підприємства, значні витрати на входження до нових ринків, тому застосування диверсифікації вимагає ретельного попереднього аналізу і економічно обґрунтованого рішення.

Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 2005. — 416 с.
2. Аронов А.М., Петров А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. — СПб.: Лениздат, 2000. — 126 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики. 2005. — 735 с.
4. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації // Економіка АПК. — 2003. — №7. — С. 109—114.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів. — К.: Лібра, 1998 р. — 384 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
7. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. — К.: НАУ, 2001. — 204 с.
8. Зване Дж., Берман Б. Маркетинг / Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев. — М.: Экономика, 1990. — 350 с.
9. Корельский В.Ф., Гаврилов Р.В. Толковый биржевой словарь. — М.: Экспедитор Руссо, 1996. — 432 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. — М.; Прогресе, 1990. — 736 с.
11. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
13. Брокгауз Ф.А. Новый энциклопедический словарь. — М.: Риполклассик, 2004. — 338 с.
14. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. / Е.Е.Румянцева. — М.: Инфра-М, 2008. — 826 с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. А.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
16. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 5. — С. 148—152.
17. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. — К.: Кондор, 2011. — 334 с.
18. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. — К.: видавництво КНЕУ, 1999. — 384 с.

References:

1. Ansoff, I. (2005), Novaja korporativnaja strategija [New corporate strategy], Piter Kom, SPb., Russia.
 2. Aronov, A.M. and Petrov, A.M. (2000), Diversifikacija proizvodstva: teorija i strategija razvitija [Diversification of production: theory and strategy of development], Lenizdat, SPb., Russia.
 3. Azrilijana, A.N. (2005), Bol'shoj jekonomicheskij slovar' [Large economic dictionary], Institut novoj jekonomiki, Moscow, Russia.
 4. Butenko, N.V. (2003), "Dyversyfikatsiia vyrobnytstva: tsili ta stratehii realizatsii", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 109—114.
 5. Harkavenko, S.S. (1998), Marketynh [Marketing], Libra, Kyiv, Ukraine.
 6. Hol'dshtejn, H.Ya. (2003), Stratehicheskyj menedzhment [Strategic management], TRTU, Tahanroh, Russia.
 7. Yermolenko, M.M. (2001), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], NAU, Kyiv, Ukraine.
 8. Zvane, Dzh. and Berman, B. (1990), Marketing [Marketing], Jekonomika, Moscow, Russia.
 9. Korel'skij, V.F. and Gavrilov, R.V. (1996), Tolkovyj birzhevoj slovar' [Explanatory exchange dictionary], Jekspeditor Russo, Moscow, Russia.
 10. Kotler, F. (1990), Osnovi marketinga [Marketing bases], Progrese, Moscow, Russia.
 11. Kudenko, N.V. (2002), Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of firm], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 12. Markova, V.D. and Kuznecova, S.A. (1999), Strategicheskij menedzhment [Strategic management], INFRA-M, Moscow, Russia.
 13. Brokgauz, F.A. (2004), Novyj jenciklopedicheskij slovar' [New encyclopaedic dictionary], Ripolklassik, Moscow, Russia.
 14. Rumjanceva, E.E. (2008), Novaja jekonomicheskaja jenciklopedija [New economic encyclopaedia], Infra-M, Moscow, Russia.
 15. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii [Strategic management. Art of development and realization of strategy], JuNITI, Moscow, Russia.
 16. Tsohla, O. O. (2007), "Advantages and lacks of strategy of diversification of activity of enterprise", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5, pp. 148—152.
 17. Cherep, A. V. (2011), Stratehichne planuvannia i upravlinnia [Strategic planning and management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
 18. Shershn'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 13.11.2014 р.*