

Сергій Сергійович ПЕЧКА

аспірант Одеського національного технологічного університету

ORCID ID: 0000-0003-2688-2729

E-mail: sergeipeshka@gmail.com

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ
ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Печка С. С. Теоретичні аспекти стратегічної диверсифікації діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 99-104.

Анотація

У сучасному динамічному та турбулентному бізнес-середовищі диверсифікація стала каталізатором досягнення конкурентних переваг та створення синергії в ринкових операціях. Це пояснюється тим, що виробничі компанії працюють в умовах високої конкуренції, особливо серед фірм, які виробляють однакові або подібні товари. В умовах глобалізації, консолідації ринку, економічної нестабільності компанії мають шукати нові шляхи зміцнення позицій на ринку, зниження бізнес-ризиків, збільшення прибутку. Формування та реалізація стратегії диверсифікації підприємства дозволяє частково вирішити ці проблеми. Стратегічна спрямованість ринкових трансформацій на здійснення якісних перетворень в аграрному секторі економіки посилює необхідність розробки та упровадження організаційно-економічних механізмів функціонування сільськогосподарських підприємств та їх управління з метою ефективного розвитку. Зазначене досягається за рахунок розширення напрямів діяльності та оптимального використання наявних ресурсів. Актуалізація диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах посилюється з огляду на те, що вона виступає дієвим інструментом управління економічним розвитком з урахуванням особливостей сільського господарства, в т. ч. пов'язаних з його сезонністю, сприяє повноцінному використанню ресурсного потенціалу, посиленню фінансової синергії, зростанню конкурентоспроможності підприємства за рахунок перепрофілювання існуючого бізнесу та підвищення якості продукції. Підвищення рівня диверсифікації діяльності аграрного підприємства необхідно здійснювати надзвичайно обережно, враховуючи в кожному випадку специфіку виробництва, структуру конкуренції на ринку збуту готової продукції. Диверсифікація аграрного виробництва дасть змогу підприємству ефективно впливати на ринок, сформувати чітку стратегію розвитку, а відтак отримати високі активи, уникнути можливого ризику.

Ключові слова: диверсифікація аграрних підприємств, стратегія, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність.

Serhii PIECHKA

Postgraduate of Odesa National University of Technology

**THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC DIVERSIFICATION OF AGRICULTURAL
ENTERPRISE ACTIVITY**

Piechka S. Theoretical aspects of strategic diversification of agricultural enterprise activity. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 99-104.

Abstract

In today's dynamic and turbulent business environment, diversification has become a catalyst for achieving competitive advantage and creating synergies in market operations. This is due to the fact that manufacturing companies operate in conditions of high competition, especially among firms that produce the same or similar goods. In the conditions of globalization, market consolidation, economic instability, companies must look for new ways to strengthen their market position, reduce business risks and increase profits. The formation and implementation of the strategy of enterprise diversification allows to partially solve these problems. The strategic focus of market transformations on the implementation of qualitative transformations in the agricultural sector of the economy increases the need to develop and implement organizational and economic mechanisms for the functioning of agricultural enterprises and their management for effective development. This is achieved through the expansion of activities and optimal use of available resources. The actualization of diversification of agricultural enterprises in modern conditions is intensifying given that it is an effective tool for managing economic development, taking into account the peculiarities of agriculture, including those related to its seasonality, promotes full use of resource potential, strengthening financial synergies, increasing the competitiveness of the enterprise by restructuring the existing business

and improving product quality. Increasing the level of diversification of the agricultural enterprise must be carried out very carefully, in each case taking into account the specific features of production, the structure of competition in the products market. Diversification of agricultural production will allow the company to influence the market effectively, form a clear development strategy, and thus obtain high assets, avoid possible risk.

Keywords: *diversification of agricultural enterprises, strategy, strategic development, competitiveness.*

JEL classification: L25; Q12

Вступ

Важливим для організації є вибір стратегії диверсифікації, яка б у довгостроковій перспективі дала максимальний економічний ефект. Багатоцільову оптимізацію можна використовувати для вибору оптимальної стратегії диверсифікації. Стратегічний розвиток агропромислового комплексу, що ґрунтується на диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, дозволить найбільш повно та раціонально використовувати природний та виробничий потенціал, розширити асортимент та збільшити обсяги виробництва продукції АПК. Стратегія диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства націлить його на створення та стабілізацію ефективної економіки, що задовольняє потреби зовнішнього та внутрішнього соціально-економічного середовища.

Проблематикою розроблення стратегії диверсифікації займалися багато вітчизняних та іноземних науковців: А. Павленко, А. Старостіна, В. Герасимчук, Є. Панченко, М. Мартиненко, І. Березін, Н. Добрянська, С. Шевельов, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Г. Чезборо, Д. Тиса, Д. Деніелс, Г. Грінлі, Р. Грант, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, Р. Коуз [1-8]. Більшість із указаних науковців виділяє етапи розроблення стратегії диверсифікації в певних умовах чи окремого напрямку диверсифікації або в межах національної економіки чи в рамках диверсифікації всередині підприємства.

Мета дослідження статті

Мета статті полягає в тому, щоб проаналізувати основні аспекти, мотиви та напрями диверсифікації діяльності аграрного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Диверсифікація виробництва – це напрями його розвитку, які передбачають розширення асортименту виробленої продукції, освоєння нових напрямів діяльності. Головною метою диверсифікації виробництва є збільшення виручки та прибутку підприємства у разі зниження ризиків за рахунок здійснення господарської діяльності у кількох різних галузях. Зниження ризиків у цьому випадку забезпечується тим, що при можливому погіршенні ситуації в одній з галузей, наприклад, падінні попиту на продукцію або серйозне зростання конкуренції на ринку і подальше зниження прибутку підприємства, ці можливі збитки можуть бути компенсовані прибутком від діяльності в інших галузях, в яких також функціонує підприємство.

Дослідження показують, що підприємства з диверсифікованою організаційно-виробничою структурою переважно стійкіші на ринку, ніж суб'єкти господарювання, що організували виробництво гранично вузької номенклатури продукції. У підприємств з диверсифікованою організаційно-виробничою структурою помітно нижче ризики отримання збитків внаслідок коливань цінової кон'юнктури на ринку певних видів товарів, падіння платоспроможного попиту споживачів, циклічних змін в економіці тощо.

На сьогоднішній день вітчизняне сільське господарство стикається з багатьма проблемами, у тому числі диспаритетом цін на аграрну продукцію та продукцію промислових та інших суміжних галузей, економічно необґрунтованим розподілом доходів у ланцюжку просування продукції від сільськогосподарського виробника до кінцевого споживача, високою вартістю та дефіцитом кредитних ресурсів фінансування інвестиційних проєктів в агропромисловому комплексі (АПК) та ін.

У зв'язку з цим необхідно створення нових та вдосконалення існуючих механізмів відновлення, інноваційного розвитку та підвищення ефективності вітчизняного

сільського господарства, економічно ефективної взаємодії між сільгосптоваровиробниками, переробниками, оптовими продавцями та роздрібними мережами. Це можна забезпечити як завдяки удосконаленню існуючих галузей, так і організації виробництва нових видів продукції, що користується попитом на ринку, виходячи з потреб переробників та роздрібних мереж. В сучасних умовах зростає актуальність диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Однак при ухваленні рішення про диверсифікацію виробництва в сільськогосподарських організаціях слід враховувати низку важливих особливостей самої галузі:

- земля виступає як засіб виробництва та є єдиним абсолютно обмеженим ресурсом;
- виробництво розосереджене на великій території;
- розбіжність у часі робочого та виробничого періодів;
- тісний зв'язок між біологічними, технологічними та економічними процесами та ін.

У зовнішньому середовищі підприємства, що динамічно розвиваються, характеризується як позитивними, так і негативними змінами, саме диверсифікація його основної діяльності забезпечує настільки необхідну гнучкість, тобто здатність підприємства швидко й ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому напрями диверсифікації основної діяльності мають бути всебічно вивчені та економічно обґрунтовані з урахуванням виконаних коректних середньо- та довгострокових прогнозів розвитку відповідних галузей економіки.

Вчені та практики визнають, що диверсифікація в епоху цифровізації, масового споживання, глобальної конкуренції, перенасичення ринків та турбулентного зовнішнього середовища є раціональною альтернативою ведення бізнесу з метою підвищення стійкості та мінімізації ризиків.

Основні мотиви, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації, представлені у табличній формі (табл. 1). Узагальнення та структуризацію мотивів зроблено за макроекономічними ознаками.

Таблиця 1. Мотиви, що впливають на вибір стратегії диверсифікації

Тип мотивів	Опис
Техніко-технологічні	Швидкий розвиток та старіння технологій. Завантаження виробничих потужностей та збереження виробничого потенціалу.
Економічні	Перенакопичення капіталу та пошук нових сфер його реінвестування. Стагнація ринків, у яких здійснюється основний бізнес. Розширення частки ринку України і завоювання нових ринків. Одержання синергетичного ефекту. Економія на масштабі, можливість скорочення витрат виробництва. Ресурсозберігаюча політика.
Фінансові	Розподіл ризиків між великим обсягом виробництва. Фінансова стабільність, збільшення вартості організації. Альтернативні варіанти використання ресурсів. Наявність вільних коштів на інвестиції в інші сфери бізнесу.
Юридичні	Специфіка антимонопольного регулювання; неможливість подальшого розширення бізнесу у межах одного виду діяльності. Можливість скорочення втрат від податків.
Соціальні	Збереження робітничих кадрів. Створення нових робочих місць. Інноваційна політика менеджерів.
Стратегічні	Страховання майбутньої організації. Можливість злиття та поглинання. Можливість виконання держзамовлення. Підвищення пізнаваності бренду серед споживачів. Залучення нових споживачів.

Розробка та реалізація стратегії та програм диверсифікації основної діяльності підприємства доцільні у таких випадках:

- суттєвого зниження потенціалу ринку вже виробленої підприємством продукції;
- погіршення цінової кон'юнктури над ринком вже виробленої продукції;
- появи нових перспективних можливостей для господарської діяльності підприємства у нових йому галузях економіки та інших.

При розробці та обґрунтуванні стратегії та програм диверсифікації основної діяльності підприємства беруться до уваги такі критерії:

- поточна та прогнозна інвестиційна привабливість нової галузі;
- наявність бар'єрів, можливості їх подолання та розмір витрат на входження підприємства в нову галузь економіки;
- розмір капітальних вкладень в організацію виробництва нової продукції;
- величина потенційної рентабельності виробництва та реалізації нового виду продукції;
- наявність додаткових переваг від диверсифікації виробництва (наприклад, ефекту синергії, що передбачає отримання додаткових вигод від суміщення різних видів діяльності в одному підприємстві).

Стратегія та програми диверсифікації основної діяльності в сільському господарстві мають особливо високе значення, оскільки сільське господарство – це одна з найбільш ризикових галузей економіки через велику залежність кінцевих результатів діяльності від погодних умов року, здоров'я тварин, урожайності сільськогосподарських культур тощо. Стратегія диверсифікації виробництва також дозволяє удосконалювати процеси кооперації та інтеграції, що у свою чергу забезпечує ефективніше використання інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та інших ресурсів у галузі. Все це дозволяє підвищувати ефективність виробництва сільськогосподарської продукції, інвестиційну привабливість галузі, обсяги інвестування у науково-дослідні та конструкторські роботи, конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що сприяє значному розвитку вітчизняного сільського господарства.

У дослідженні диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств в економічній науці є різні підходи та критерії класифікації її видів. Так, за першим виокремлюються такі види диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства: 1) залежно від зв'язаності із сільськогосподарською діяльністю – зв'язана та незв'язана; 2) за стійкістю на агропродовольчому ринку – економічна та соціальноорієнтована; 3) залежно від ризиковості – помірна, значна, інтенсивна; 4) за фінансовими можливостями – горизонтальна, вертикальна; 5) за державним регулюванням – програмна, цільова; 6) за географічно-територіальною належністю – міжнародна, регіональна, обласна, районна; 7) за структуризованістю – конгломератна, концентрична; 8) за рівнем невизначеності – випадкова, супутня [9].

За другим підходом науковці поділяють диверсифікацію діяльності сільськогосподарських підприємств на:

- 1) концентричну – утворення нової продукції зі своїх матеріалів;
- 2) вертикальну – випуск продукції, яку раніше одержували від постачальників;
- 3) горизонтальну – випуск продукції, що потребує нововведень і змін існуючих технологій;
- 4) корпоративну – утворення принципово нової продукції [10].

Третій підхід, вважаємо, є найбільш вдалим та передбачає поділ диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства на галузеву і продуктово-асортиментну.

При цьому галузева диверсифікація пов'язана зі збільшенням сукупності функціонуючих на підприємстві галузей, які на стадії виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції (для кінцевого споживання, проміжної (насіння, корми) і сировини для промислової переробки) технологічно не пов'язані між собою. Застосування такого виду диверсифікації доцільно тоді, коли підприємство починає розвивати нові для себе виробництва, що відрізняються від виробництв інших галузей кінцевим продуктом, застосовуваними засобами виробництва, його технологією та організацією [11].

Для аграрного сектора диверсифікація виробництва є особливо актуальною, оскільки сільське господарство не є моногалуззю, поєднуючи рослинництво та тваринництво, які у свою чергу поєднують виробництво різних видів сільськогосподарської продукції. У зв'язку з різким підвищенням значимості сільського

господарства дослідження диверсифікації господарської діяльності у аграрному секторі економіки дозволяють виявляти пріоритетні її напрями, які забезпечують інноваційний розвиток вітчизняного агропромислового комплексу. На нашу думку, у вітчизняному аграрному секторі економіки доцільно визначати внутрішньогалузеву (споріднену), міжгалузеву (пов'язану), а також фінансову диверсифікацію як пріоритетні.

Диверсифікація сільськогосподарського виробництва неодмінно поживає й інші види бізнесу. Отже, можна виділити такі основні напрями диверсифікації: зростання у структурі товарної продукції питомої ваги продукції підсобних виробництв; багатоваріантність діяльності сільськогосподарських суб'єктів господарювання; розвиток не-сільськогосподарських напрямів діяльності у сільських громадах з метою забезпечення зайнятості та зростання рівня доходів населення; формування інтегрованих структур. Слід зазначити, що розвиток диверсифікації в аграрній економіці ускладнено поглибленням диспропорцій у структурі галузі, а також високою ціною та важкодоступністю позикового капіталу. Поглибленню диверсифікації у вітчизняній аграрній економіці перешкоджає непропорційний розвиток окремих галузей, відсутність достатніх обсягів фінансування, поглиблення процесів диференціації регіонів за рівнем розвитку сільської економіки, формування високорентабельних, низькорентабельних та стабільно збиткових галузей сільського господарства. Державна програма розвитку аграрного сектору спрямована на залучення інвестицій у розвиток агропромислового комплексу, створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток фінансових ринків, стабілізацію законодавчої бази інвестиційної діяльності, скорочення доступу до фінансових ресурсів (мікрокредитування, гарантії, страхування).

Розвиток фінансової диверсифікації виробництва вимагає визначення структури субсидій окремо у рослинництві (покращення земель, насінництво) та у тваринництві (на племінне та товарне тваринництво).

Диверсифікація виробництва у сільському господарстві пов'язана з освоєнням нових видів діяльності підприємствами, дозволить товаровиробникам скоротити вплив сезонності у виробництві і частково уникнути пов'язаних із нею негативних явищ у більшості сільгоспідприємств.

Дослідження показують, що у більшості випадків диверсифікація основної діяльності сільськогосподарських підприємств із організацією нових галузей поряд з існуючими забезпечує більш раціональне використання ресурсної бази товаровиробників, що у свою чергу призводить до зростання обсягів виробництва агропродукції, зниження питомих витрат виробничих ресурсів та зростання економічної ефективності діяльності загалом.

Таким чином, стратегічний розвиток вітчизняного агропромислового комплексу, заснований на диверсифікації основної діяльності сільськогосподарських товаровиробників, дозволить найповніше та ефективно використати ресурсний потенціал, забезпечить можливості розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва продукції галузі. Стратегія та програми диверсифікації основної діяльності у сільському господарстві забезпечать формування та розвиток ефективної аграрної економіки, що задовольняє потреби населення у якісній безпечній сільськогосподарській продукції з подальшим нарощенням експортного потенціалу галузі.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок

Диверсифікація виробництва є перспективним напрямом розвитку господарської діяльності підприємств у будь-якій галузі економіки, що забезпечує підвищення стійкості підприємств до негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зростання виручки від реалізації продукції, прибутку та рентабельності діяльності. Диверсифікація є зміни організаційно-виробничої структури підприємства, які у доповненні цієї структури є новими елементами: видами продукції, виробництва, технологій, постачальниками тощо.

Щодо сільськогосподарського виробництва, диверсифікація може переважно здійснюватися у вигляді організації виробництва продукції нових галузей

рослинництва та тваринництва, включення до сівозміни нових видів, сортів або гібридів сільськогосподарських культур, розвитку переробних галузей, складського та логістичного господарства, системи матеріально-технічного постачання та збуту продукції та ін. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва має особливо велике значення через високі ризики ведення господарської діяльності в галузі, обумовлених тісним зв'язком її результатів зі сформованими погодними умовами року, ґрунтовими та природно-кліматичними умовами тощо.

Список літератури

1. Стрікленд А.Дж., Томпсон-мол. А.А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу: учебник. Москва : Вільямс, 2012. 928 с.
2. Березін І.С. Маркетинг і дослідження ринків. Російська ділова література. 1999. 416 с.
3. Добрянська Н.А. Диверсифікація виробництва як фактор розвитку регіонального продовольчого ринку. *Молодий вчений*. 2013. № 8. С. 188–190.
4. Аронов А.М., Петров А.Н. Організація стратегічного планування на диверсифікованих підприємствах. Санкт-Петербург: СПбГУЕФ, 2001. 20 с.
5. Шевельов С.А. Диверсифікація виробництва в умовах транзитної економіки (організація і управління) : дис. канд. екон. наук. Алмати, 1999. 143 с.
6. Коуз Р.Г. Природа фірми / за ред. В.М. Гальперіна. Санкт-Петербург : Економічна школа, 1995. 189 с.
7. Katchova Ani L. The Farm Diversification Discount. *The American Journal of Agricultural Economics*. 2005. № 87(4). Р. 984–994.
8. Кулик І.М. Сучасний стан та основні фактори розвитку чорної металургії в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 116–121.
9. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 3-е изд. М.: Инфра-М., 2008. 826 с.
10. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами". Львів, 2012. 39 с.
11. Томсон А.А. Стрікленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. С. 576.

References

1. Striklend, A. J. and Tompson, Junior A.A. (2012). *Strategichnii menegment: konceptsii i situatsii dlia analizu*. [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Viliams. Moscow. Russia.
2. Berezin, I. S. (1999). *Marketing i doslidjenia rinkiv*. [Marketing and market research]. Russian business literature. Moscow. Russia.
3. Dobrianska, N. A. (2013). «Diversification of production as a factor in the development of the regional food market». *Molodyj vchenyj*, no. 8, pp. 188–190.
4. Aronov, A. M., Petrov, A. N. (2001). *Organizatsiia strategichnoho planuvania na diversifitsirovanih pidpriemstvakh*. [Organization of strategic planning in diversified enterprises]. Saint Petersburg State University of Economics. St. Petersburg. Russia.
5. Shevelov, S. A. (1995). *Diversifikatsiia virobnitstva v umovah tranzitnoi ekonomiku (organizatsiia i upravlinnya)*. [Diversification of production in a transit economy (organization and management)]. (PhD Thesis). Almaty.
6. Coase, R. H., Halperina, V. M. (ed.) (1995). *Priroda firmu*. [The Nature of Firm]. School of economics. St. Petersburg. Russia.
7. Katchova, Ani L. (2005). The Farm Diversification Discount. *The American Journal of Agricultural Economics*, no. 87 (4), pp. 984–994.
8. Kulik, I. M. (2012). «Current state and main factors of ferrous metallurgy development in Ukraine». *Business inform*, no. 5, pp. 116–121.
9. Rumiantseva, E. E. (2008). *Novaia ekonomicheskaiia entsyklopediia*. [New Economic Encyclopedia]. Ynfra-M. Moscow. Russia.
10. Tkachuk, V. I. (2012). *Dyversyfikatsiia diial'nosti ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka*. [Diversification of agricultural enterprises: theory, methodology, practice]. 08.00.04. Abstract of Ph.D. Thesis. Economy. Lviv. Ukraine.
11. Tomson, A. A. and Stryklend, A. Dzh. (1998). *Stratehicheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehiy*. [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Banky y byrzhzy, YuNYTY. Moscow. Russia.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2022 р.