

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

О.В.Доброзорова, кандидат економічних наук

М.І.Губа, кандидат економічних наук, доцент

*С.Ю.Боліла, кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Херсонський державний аграрний університет*

Диверсифікація — розмаїття, різносторонній розвиток, одночасний розвиток багатьох видів виробництва, розширення асортименту вироблених продуктів з метою зниження залежності підприємства від вузької товарної номенклатури [4]. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно вступить в стадію спаду. Це призведе до “старіння” товару, зниження попиту на нього, і, як результат — зниження прибутку і рентабельності діяльності підприємства.

Стратегія диверсифікації є однією з базових (корпоративних) стратегій розвитку, представляє процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається [5].

Серед головних причин диверсифікації діяльності підприємства можна назвати наступні:

- поява нових технологій;
- можливості створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності;
- ризик вступу товарів підприємства в стадію спаду життєвого циклу;
- ринкова привабливість і прибутковість нової галузі;
- скорочення існуючого цільового ринку підприємства;
- можливість виходу на міжнародні ринки;
- антимонопольне регулювання розвитку виробництва в освоєній галузі;
- можливість скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;

- розвиток перспективних коопераційних зв'язків з прогресивними організаціями з метою формування довгострокових конкурентних переваг [3].

Залежно від ступеня взаємозв'язку та взаємозалежності бізнес-напрямків підприємства за технологією та маркетингом розрізняють концентричну, горизонтальну та конгломератну види диверсифікації [1].

Концентрична диверсифікація означає вихід у нові для підприємства сфери бізнесу, які в технологічному та (або) маркетинговому аспекті пов'язані з існуючим бізнесом підприємства [2]. Стратегія має потенційні синергічні ефекти для всього “портфеля” та “стратегічного набору підприємства”. Наприклад, спільне шведсько-українським підприємством “South Food, Inc.” поряд з випуском кетчупів займається виробництвом майонезу та соняшникової олії. При цьому підприємство для просування своєї продукції на ринок використовує однакову товарну марку “Чумак”, а для реалізації одну й ту ж саму спеціалізовану систему розподілу.

Горизонтальна диверсифікація пов'язана з виходом у нові для підприємства сфери бізнесу, які не пов'язані із існуючою у підприємства технологією, але потенційно можуть задовольнити потреби існуючих у підприємства споживачів [2]. Наприклад, аграрне підприємство ПОК “Зоря” Білозерського району Херсонської області поряд з вирощуванням та переробкою томатів налагодило виробництво насіння найбільш популярних у городників Херсонщини сортів цієї культури.

Конгломератна диверсифікація передбачає вихід у нові для підприємства сфери бізнесу, які не пов'язані ні з існуючою у підприємства технологією, ні з існуючими у нього споживачами. Нові напрямки обираються за одним критерієм — прибутком від діяльності. Стратегія може використовуватися тільки за наявності високого рівня управління [2]. Вдалим прикладом впровадження конгломератної диверсифікації є функціонування групи компаній “Агронафтосервіс”, до сфер діяльності якої входять вирощування та торгівля зерновими, цукровим буряком, виробництво цукру, авто-транспортні послуги та торгівля паливно-мастильними матеріалами.

Функціонування підприємств АГЖ має ряд обмежень для розвитку діяльності, головними серед яких є:

- сезонність виробництва;
- ризикованість землеробства;
- дрібнотоварне виробництво;
- брак фінансових ресурсів;
- обмеженість впливу на постачальників та споживачів тощо.

Проведені нами дослідження показали, що стратегія диверсифікованого розвитку допомагає уникнути перерахованих обмежень та сприяє швидкому зростанню прибутковості агропромислових підприємств. Для підтвердження наших висновків наведемо приклад вдалого впровадження стратегії концентричної диверсифікації на СТОВ “Краса Херсонщини” Каховського району Херсонської області, яке тривалий час спеціалізувалося на виробництві, зберіганні та продажу свіжих овочів.

Підприємницька ідея створення експериментального виробництва заморожених овочів та фруктів виникла у керівництва сільськогосподарського підприємства “Краса Херсонщини” ще в 90-ті роки. На той час воно було одним з найкращих підприємств в області по виробництву плодів та овочів, потужності його овочесховищ дорівнювали 20000 тонн. Навіть силами проектних та будівельних організацій міст Харкова та Дніпропетровська було розпочато будівництво цеху заморозки та переробки фруктів та овочів. Але, починаючи з 1996р. по 1998р., в результаті несприятливих погодних умов для даних сільськогосподарських культур, неграмотної організації праці, порушення технології виробництва, значному диспаритету цін господарство зазнало економічної кризи. В результаті будівництво цеху було призупинено, площі під овочами та садами значно скорочені.

В серпні 2002р. у підприємства з’явився стратегічний інвестор — дистриб’юторська компанія “Евроднепр”, яка займається імпортом морожених продуктів харчування (крабових паличок, креветок, морожених овочів та овочевих сумішей). Придбавши 62% майна СТОВ “Краса Херсонщини”, розпочала реалізацію стратегії концентричної диверсифікації. Вже у вересні 2002р. було розпочато

відновлення садів, відбудову цеху заморозки продукції, одночасно здійснювалася закладка на зберігання свіжих овочів та фруктів. Обсяг інвестованих засобів дорівнював 2570 тис. грн., в тому числі в першу чергу будівництва цеху — 1735,5 тис. грн., в другу чергу будівництва — 834,5 тис. грн. Запланований період експлуатації проекту — п'ять років. Прогноз суми чистого грошового потоку становить 5500 тис. грн.

Нами були розраховані основні показники ефективності даного проекту з врахуванням дійсної вартості майбутніх грошових потоків. Дисконтний множник розраховувався за ставки 12%. Одержали наступні результати: чистий приведений доход (ЧПД) дорівнює 1330 тис. грн., індекс доходності (ІД) — 1,52, період окупності проекту (ПО) — 3,3 роки, внутрішня норма доходності (ВНД) — 18%. Вартісний обсяг реалізації продукції, який забезпечує досягнення точки беззбитковості операційної діяльності підприємства, складає 1727 тис. грн.

В травні 2003р. будівництво завершилось, цех розпочав свою роботу із заморожування полуниці, малини, смородини. Розрахована річна програма виробництва заморожених овочів становить 150 т, фруктів — 100 т за умови оптимального рівня освоєння проектної потужності, тобто 97%. Виробничі потужності визначалися виходячи з двох чинників — одиничної потужності технологічного устаткування та потенційної місткості ринку заморожених продуктів харчування. На даний момент завантаження виробничих потужностей новоствореного цеху становить 42%. В структурі виготовленої продукції заморожені овочі та фрукти складають відповідно 76 та 24%.

Потреба в персоналі визначалась за потрібними професіями з урахуванням кількості робочих місць і коефіцієнтів змінності роботи устаткування. В новоствореному цеху працює 34 людини, в тому числі чотири керівники, два спеціалісти, 28 робітників. Місячний фонд зарплати складає 8220 грн. Проектом передбачено тісну внутрішньовиробничу кооперацію. Наприклад, ремонтно-технічне обслуговування нового виробництва здійснюється ремонтною службою діючого підприємства, а зберігання сировини й матеріалів,

запасних частин організоване в наявних складських приміщеннях господарства.

Заморожена продукція є однією з найпрогресивніших та екологічно чистих видів продукції харчування, яка дозволяє значно збільшити споживання недостатніх в раціоні населення ягід, плодів та овочів, особливо в зимово-весняний період, коли відчувається найбільша вада вітамінів. Вона порівняно з консервованою продукцією має істотні переваги. Передусім тут зберігається більша кількість корисних речовин, вітамінів, первинність смаку, вона швидша у приготуванні, зручна у зберіганні та користуванні, естетична на вигляд. Поставка замороженої продукції здійснюється в поліетиленових пакетах, які зручно складаються, мають невелику вагу, що уможливорює ефективне використання транспортних засобів і холодильних приміщень.

Завдяки високому ступеню збереження вихідних властивостей сировини, можливості виробляти широкий асортимент продуктів підвищеного ступеню готовності, відносно невеликі витрати на виробництво, зберігання та поставку продукції споживачам очевидна соціально-економічна значимість та перспективність виробництва швидкозамороженої плодоовочевої продукції.

Швидкозаморожені ягоди, фрукти та овочі є відносно новим продуктом на ринку України, і тому існує великий потенціал для розвитку підприємств, що їх виробляють. Відомих вітчизняних товарних марок на ринку заморожених овочів і фруктів немає. Проведені нами маркетингові дослідження показали, що на даний момент в Україні існують три виробника регіонального рівня, одним з найпотужніших серед них є концерн "Поділля-ОБСТ" (м.Вінниця). Головними напрямками його діяльності є виробництво фруктових концентратів, заморожених овочів і фруктових сумішей, але обсяги виробництва концерну настільки мали, що не представляють конкуренції потужним європейським компаніям, які виробляють та імпортують заморожену продукцію на український ринок останнім часом.

Найвідомішими вітчизняним споживачам є іноземні фірми Hortex Holding Sa, Aviko, Elsner, Farm Frites, Dujardin, Chlodnie Zgoda. Частка компаній в імпорті замороженої плодоовочевої

продукції в Україну відповідно дорівнює 43%, 24%, 15%, 18%. Наприклад, польське акціонерне товариство Hortex Holding Sa експортує щорічно понад 20 тис. т заморожених продуктів на суму 10 млн. долл. Компанія Aviko є лідером у виробництві замороженої картоплі для швидкого приготування в мікрохвильовій печі, фритюрниці, на сковороді. Фірми Elsner, Chlodnie Zgoda спеціалізуються на заморозці ягід та екзотичних овочів. Але продукція перерахованих фірм має високі ціни, і тому не по кішені більшості українських споживачів. Наприклад, паковка овочів та овочевих сумішей масою 0,5кг під торговою маркою “Hortex” продається по ціні 6,5 грн., а вартість аналогічної продукції під торговими марками “Aviko” та “Elsner” взагалі доходить до 15,8 грн.

В результаті дослідження було виявлено, що 80% загального попиту на заморожену овочеву та фруктову продукцію приходить ся на систему ресторанів і кафе, і тільки 20% реалізується в мережі магазинів. При чому, даний вид заморожених продуктів споживає до 30% населення, в тому числі регулярно 5%. Найбільшим попитом користуються наступні овочі та овочеві суміші:

- овочева суміш “КУС-КУС” (0,5кг) торгової марки “Hortex”;
- овочі з шампінйонами для жарки (0,5кг) торгової марки “Hortex”;
- овочева суміш “Азія”(0,45кг) торгової марки “Hortex”;
- суп з грибами (0,45кг) торгової марки “Hortex”;
- овочеve рагу (0,45кг) торгової марки “Hortex”;
- картопля фри (0,45кг) торгової марки “Aviko”;
- брюсельська капуста (0,45кг) торгової марки “Elsner”;
- ризотто (0,45кг) торгової марки “Elsner”.

Середній обсяг продажу заморожених плодovих та овочевих сумішей за день в продуктовому магазині спального району обласного міста дорівнює 4кг, в супермаркеті — 6кг.

Таким чином, впровадження стратегії диверсифікації дозволить підприємствам АПК, в тому числі і СТОВ “Краса Херсонщини”, враховувати особливості розвитку ринку та сформувати збалансований за часом та доходами товарний “портфель”, що забезпечить раціональне використання ресурсного потенціалу.

ЛІТЕРАТУРА

1. В.Г. Герасимчук. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – С.360.
2. Ф. Котлер Основи маркетинга: Пер. с англ. – Новосибирск: Наука, 1992.- С.736.
3. В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник. – К.: Експрес – Поліграф, 2002. – С.560.
4. Словник сучасної економіки МАКМІЛЛАНА/Пер. з англ.- К.: АртЕк, 2000. – С.640.
5. З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. Стратегічне управління: Навч. Посібник. – К.:КНЕУ, 1999. – С.384.
6. <http://www.hortex.com.pl>
7. <http://www.grdart.ru/index2.htm>

УДК 330.313:631.11

ВЛИЯНИЕ ПОТЕНЦИАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

С.В.Додонов

*Крымский государственный агротехнологический
университет, г.Симферополь*

Понятие ресурсного потенциала предприятия в работах ученых-экономистов (Амбросова В.Я., Зиновьева Ф.В. и др.) рассматривается как совокупность имеющихся на данный момент ресурсов для обеспечения процесса производства. Применительно к сельскохозяйственным предприятиям, состав этих ресурсов корректируется в связи с тем, что здесь основным средством и предметом труда является земля. Поэтому, необходимо отдельно оценить такие составляющие ресурсного потенциала сельскохозяйственного предприятия, как площадь многолетних насаждений, площадь орошаемых земель. Мы хотели бы остановиться на возможности определения потенциала совокупности предприятий и корректировке этого понятия в соответствии с требованиями современной экономической ситуации.

Составляющие потенциала — это земельные ресурсы, основные фонды, персонал. Стоимостная оценка потенциала строится на