

Валентина М. Якубів, Наталія І. Горогоцька, Роман Д. Якубів
УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ
ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У статті запропоновано та описано спіральну модель впровадження диверсифікаційних процесів у діяльність сільськогосподарських підприємств. Визначено та обґрунтовано теоретико-методологічні основи кожного з етапів та підетапів моделі. Запропоновано загальні рекомендації щодо розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження спіральної моделі.

Ключові слова: диверсифікаційні процеси; сільськогосподарські підприємства; спіральна модель.

Рис. 1. Літ. 10.

Валентина М. Якубив, Наталья И. Горогоцька, Роман Д. Якубив
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ
ВНЕДРЕНИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

В статье предложена и описана спиральная модель внедрения диверсификационных процессов в деятельность сельскохозяйственных предприятий. Определены и обоснованы теоретико-методологические основы каждого из этапов и подэтапов модели. Предложены общие рекомендации по развитию сельскохозяйственных предприятий путем внедрения спиральной модели.

Ключевые слова: диверсификационные процессы; сельскохозяйственные предприятия; спиральная модель.

Valentyna M. Yakubiv¹, Nataliia I. Horohotska², Roman D. Yakubiv³
ADMINISTRATIVE MODEL OF ENSURING THE DEVELOPMENT
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH DIVERSIFICATION
PROCESSES IMPLEMENTATION

This article suggests and describes a spiral model of diversification processes implementation in the activity of agricultural enterprises. The theoretical and methodological foundations of every stage and sub-stage of the model are defined, offering general recommendations on the development of agricultural enterprises by means of the spiral model implementation.

Keywords: diversification processes; agricultural enterprises; spiral model.

Постановка проблеми. Підвищення власної ринкової вартості та максимізація прибутку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання може досягатись шляхом впровадження диверсифікаційних процесів, які забезпечують не тільки стійкішу фінансову ситуацію, але й підтримку та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Отримання високих результатів безпосередньо залежить від раціональності та послідовності впровадження диверсифікаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження диверсифікаційних процесів відображаються в наукових роботах таких вчених, як В.Г. Андрійчук

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

³ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

[1], В.А. Борисова [4], М.Д. Корінько [6], Л.О. Мармуль [7], М.М. Радєва [7], О.О. Школьніий [9], В.М. Якубів [10] та інші. Проте проблеми вивчення процесів розробки та впровадження диверсифікаційних процесів є актуальними і потребують більш глибоких досліджень.

Метою дослідження є розробка деталізованої моделі послідовності впровадження диверсифікаційних процесів на сільськогосподарському підприємстві.

Основні результати дослідження. Постійна підтримка та розвиток сільськогосподарських підприємств у конкурентному середовищі забезпечується управлінським персоналом шляхом безперервного вдосконалення існуючого процесу господарювання, а також впровадженням диверсифікаційних процесів з метою отримання більшого прибутку та зниження фінансових ризиків діяльності суб'єкта господарювання. У сучасному хиткому та мінливому ринковому середовищі сільськогосподарське підприємство повинно бути гнучким у своїй господарській політиці і постійно диверсифікувати свою діяльність. Тобто після впровадження одних диверсифікаційних процесів і стабілізації виробництва суб'єкту господарювання слід переходити до нових видів диверсифікаційних процесів, забезпечуючи таким чином безперервність даних процесів та постійний розвиток. Адже, «успіх будь-якого підприємства залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень» [8, 435].

При плануванні розвитку підприємств необхідно розраховувати та встановлювати найбільш оптимальний шлях запровадження змін, який буде нести мінімальні ризики і дозволить послідовно підвищувати добробут господарства, враховуючи поточний стан і можливості останнього. Тому для забезпечення стабільного та ефективного розвитку агроформувань розроблено та запропоновано спіральну модель впровадження диверсифікаційних процесів (рис. 1).

Дана модель відображає спіральне нарощування виробництва, кожен окремиий виток якої означає впровадження одного з видів диверсифікації. Кожне впровадження диверсифікаційних процесів складається з 4 основних етапів.

1. Етап аналізу та планування (на рис. 1 – чверть ХОК). На даному етапі проводиться аналітично-дослідницька діяльність підприємства щодо поточного стану його справ та можливих перспектив. Диверсифікація на даній стадії розглядається як перманентний процес, тобто виконується постійний моніторинг ринку і внутрішніх можливостей підприємства [3]. В свою чергу, даний етап розділяється на 3 підетапи: дослідження та аналіз ситуації на ринку, планування впровадження нового виробництва, оцінка ризиків та прийняття рішення.

1.1. Дослідження та аналіз ситуації на ринку, який передбачає дослідження ринкового середовища, в якому функціонує сільськогосподарське підприємство, а також визначення поточного стану самого агроформування, його фінансового та ресурсного потенціалу, інвестиційно-кредитної спроможності,

забезпеченість управлінським, виробничим та допоміжним персоналом, кількісні та якісні показники виробленої продукції. На основі цих даних відображається ефективність господарювання сільськогосподарського підприємства.

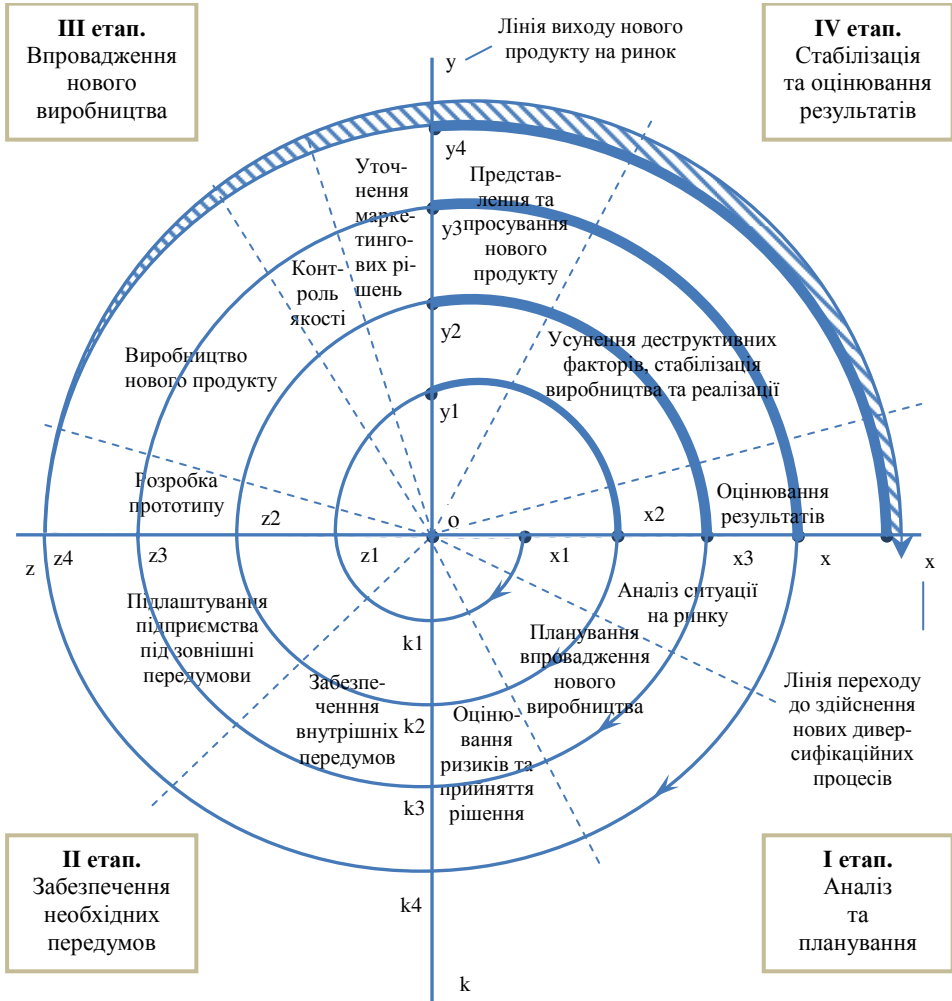


Рис. 1. Спіральна модель впровадження диверсифікаційних процесів для забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств, авторська розробка

Також на цьому підетапі проводиться аналіз регіонального сектору ринку та ринків, учасником яких є дане сільськогосподарське підприємство, аналіз конкурентного середовища, попиту та пропозиції різних видів товару, рентабельності та доцільності різних видів виробництв, платоспроможності населення, політичних та юридичних факторів, що регулюють певний ринок, аналіз новинок та технологічних розробок, трендів, які стосуються товарів на ринку, проведення маркетингових досліджень. «Важливим при цьому також є врахування чинників, що значно впливають на вибір форм та напрямів дивер-

сифікації на сільськогосподарських підприємствах, а саме: екологічного фактору (випуску екологічно чистої продукції та поліпшення якості землі); обмеженості сільськогосподарських ресурсів та їх іммобільність, що значно зменшує кількість альтернативних варіантів при виборі видів діяльності; значної залежності від сезонності виробництва; недостатності інвестиційного потенціалу в галузі» [5, 148–149].

Результатом даного підетапу будуть зібрані, проаналізовані та зведені дані, які відображають внутрішні та зовнішні аспекти діяльності сільськогосподарського підприємства, висвітлюють слабкі та сильні сторони в його функціонуванні, а також потенційні можливості та загрози на локальному ринку аграрної продукції.

1.2. Планування впровадження нового виробництва – передбачає собою синтез даних, отриманих на попередньому підетапі. Відбувається формування переліку можливих варіантів здійснення диверсифікаційних процесів та виокремлення кількох найбільш оптимальних для даного суб'єкта господарювання, використовуючи методи порівняльної оцінки.

Також на даній стадії обирається найбільш оптимальний та економічно обґрунтований варіант розвитку суб'єкта господарювання шляхом здійснення диверсифікаційних процесів з попереднім аналізом та врахуванням стратегічних і тактичних цілей даного підприємства. Важливим аспектом є планування впровадження не тільки одного витка розвитку агроформування згідно з представленою моделлю (тобто виключно одного нового виду виробництва), а також, хоча б частково, наступних диверсифікаційних процесів (наступні оберти спіральної моделі) з метою окреслення часових та фінансових рамок досягнення цілей розвитку сільськогосподарського підприємства.

На першому витку в підетапі 1.2 планування слід чітко окреслити детальний план впровадження диверсифікаційних процесів на поточному витку та орієнтовний план реалізації наступних диверсифікаційних процесів. Таким чином формується план розвитку сільськогосподарського підприємства, який на подальших стадіях планування (на наступних витках) буде доповнюватись та уточнюватись відповідно до майбутніх вимог та потреб. Такий підхід дає можливість окреслити дорожню карту впровадження комплексу диверсифікаційних процесів та забезпечує гнучкість, здатність до пристосування та уточнення плану розвитку сільськогосподарського підприємства.

Результатом стадії планування є створений чи уточнений план впровадження диверсифікаційних процесів, що забезпечує найбільш ефективну реалізацію переваг сільськогосподарського підприємства, включає в себе часові та фінансові рамки здійснення диверсифікаційних процесів.

1.3. Оцінка ризиків та прийняття рішення – передбачає детальну оцінку ризиків, які можуть виникати в процесі здійснення диверсифікаційних процесів, відповідне коригування плану (при потребі) з метою зменшення ризиків та прийняття на основі отриманих даних остаточного економічно обґрунтованого рішення щодо здійснення комплексу дій з впровадження нового виробництва.

На момент закінчення етапу аналізу та планування (на рис. 1 – перетин осі ОК) повинні бути проаналізовані усі чинники, які впливають на поточне

та майбутнє виробництво і його ефективність; сформовано детальний план здійснення диверсифікаційних процесів щодо впровадження нового виробництва; орієнтовний план подальшого розвитку; прийняте остаточне рішення щодо початку реалізації заходів розвитку сільськогосподарського підприємства. Після закінчення даного етапу будь-які зміни у плані реалізації диверсифікаційних процесів слід виключити, допоки не настане аналогічний етап на наступному витку моделі.

2. Етап забезпечення необхідних передумов (на рис. 1 – чверть ZOK) для впровадження диверсифікаційних процесів. Тобто забезпечення усіх необхідних внутрішньогосподарських чинників та пристосування до зовнішніх економічно-політичних чинників, а також природних факторів, від яких залежить можливість здійснення диверсифікаційних процесів, з метою досягнення якісного виробництва та реалізації нової продукції сільськогосподарським підприємством. Для забезпечення необхідних передумов агроформуванням слід пройти два підетапи: забезпечення внутрішніх передумов; пристосування сільськогосподарського підприємства до зовнішніх передумов.

2.1. Забезпечення внутрішніх передумов – налагодження кадрової, фінансової та виробничої політики відповідно до потреб виробництва нового виду продукції. Наприклад, ремонт технічних засобів, оренда нових сільськогосподарських наділів, забезпечення кормами та добривами, підготовка виробничих потужностей тощо.

2.2. Пристосування сільськогосподарського підприємства до зовнішніх передумов. Особливість цих чинників у тому, що суб'єкт господарювання фактично не має на них впливу, а тому для ефективного ведення господарської діяльності підприємству необхідно до них пристосовуватись. Наприклад, забезпечення необхідних дозволів та ліцензій згідно з чинним законодавством, врахування тенденцій товаропотоків на сільськогосподарських ринках, врахування державної політики в сільськогосподарській галузі, стан інвестиційного клімату тощо. Необхідність пристосування до нових політико-економічних умов об'єктивно змушує підприємство шукати найбільш вигідні сфери застосування свого виробничого потенціалу [2, 60].

Результатом даного етапу впровадження диверсифікаційних процесів є повна готовність суб'єкта господарювання до запуску виробництва нової продукції.

3. Етап впровадження нового виробництва сільськогосподарським підприємством або виробничий етап (на рис. 1 – чверть ZOY) розпочинається при повному забезпеченні всіх необхідних передумов для здійснення подальших робіт. Дана фаза характеризується високою ресурсоемністю та потребує акумуляції зусиль. Виробнича фаза поділяється на 4 підетапи: створення прототипу, створення продукту, контроль якості, уточнення маркетингових рішень.

3.1. Створення прототипу. Протягом цього періоду створюється кілька пробних зразків продукції – прототипів. Наприклад, декілька зразків масла різної жирності або селекційні сорти пшениці. Прототипи необхідні для того, щоб оцінити, наскільки майбутня продукція буде задовольняти параметри планової. На стадії створення прототипу можуть вноситись певні зміни до виробничого процесу з метою оптимізації затрат на виробництво і підвищен-

ня якості кінцевої сільськогосподарської продукції. Результатом цього підетапу повинен бути уточнений прототип майбутньої продукції та оптимізований виробничий процес.

3.2. Виробництво нового продукту. Цей підетап характеризується запуском виробництва нових видів продукції, що супроводжується значним стрибком фінансово-ресурсних затрат. Слід зазначити, що дана стадія, на відміну від усіх інших, не припиняється з початком наступного підетапу, а продовжує виконуватись паралельно (на рис. 1 це зображено заштрихованою областю) аж до моменту, поки управліннями підприємства не буде прийняте рішення про припинення даного виду виробництва у зв'язку з об'єктивними обставинами. При переході до наступного підетапу повинен бути налагоджений стійкий виробничий процес, який може в майбутньому зазнавати певної оптимізації.

3.3. Контроль якості – передбачає оцінку перших результатів, аналіз виробництва та створення пропозицій щодо вдосконалення виробничого процесу. На даному підетапі приймається рішення щодо випуску на споживчий ринок перших вироблених партій нової продукції. Якщо якість продукції не задовольняє базові норми – вона відправляється на доопрацювання, а сільськогосподарське підприємство повертається до попереднього підетапу виробництва. В результаті цього підетапу має бути підтверджено або заперечено відповідність нового продукту наявним стандартам якості та вимогам споживача.

3.4. Підготовка маркетингових рішень – на даному підетапі уточнюються та конкретизуються складові товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики, які пристосовуються до даного виду та обсягів нової продукції, а також до ринку, на якому будуть представлені нові товари.

Успішним завершенням даного етапу слід вважати готовність виходу перших партій продукції, що відповідають стандартам якості, на ринок споживачів, повністю підготовлена стратегія просування та реалізації даного продукту, готовність виробничих потужностей до подальшої діяльності сільськогосподарського підприємства в даному напрямі.

4. Етап стабілізації та оцінювання результатів є останньою фазою в циклічному витку моделі (на рис. 1 – чверть YOX), яка розпочинається виходом виробленого продукту на ринок. Цей період включає в себе 3 підетапи: представлення та просування нового виду продукту, стабілізація виробництва, оцінювання результатів.

4.1. Представлення та просування нового виду продукту на ринку споживачів за рахунок використання раніше розробленої маркетингової стратегії. На даному підетапі підприємство докладає максимальних зусиль для входження товару на ринок, представлення та продажу першим покупцям. Результатом цього періоду стає здобуття перших клієнтів.

4.2. Стабілізація виробництва. Проводиться оцінювання початкових результатів диверсифікаційних процесів та виокремлюються деструктивні фактори, які впливають на виробництво і реалізацію продукції. Відбувається виправлення помилок та неточностей в організації виробничого процесу, забезпечується вихід на сталий режим роботи з можливістю подальшого масштабування даного виду виробництва, за потреби в майбутньому. Також на

цьому підетапі коригується та уточнюється виробнича, цінова, маркетингова та збутова політики сільськогосподарського підприємства. Відбувається процес стабілізації товаропотоків на ринку, зростає рівень довіри до продукту серед споживачів, з'являються постійні партнери зі збуту продукції, а також налагоджуються вигідні шляхи постачання сировини, вибудовуються логістичні моделі товаропотоків, укладаються відповідні договори. Результатом проведеного підетапу є стабільний та оптимізований процес виробництва, забезпечення реалізації нового виду сільськогосподарської продукції.

4.3. Оцінювання результатів. Цей підетап передбачає здійснення детальної аналітичного оцінювання діяльності суб'єкта господарювання протягом періоду поточного витка спіральної моделі. Виокремлюються позитивні та негативні чинники, що були присутні та впливали на впровадження нового виробництва й на роботу цілого підприємства.

Ці фактори порівнюються з попередніми періодами здійснення диверсифікаційних процесів (попередні витки спіралі на рис. 1), проводиться аналіз та виокремлюються тенденції, за якими підприємство здійснює диверсифікаційні процеси, визначаються закономірності помилок та їх причини. Аналізується попередній досвід запровадження диверсифікаційних процесів, що створює передумови для удосконалення майбутнього процесу розвитку сільськогосподарського підприємства та передбачаються подальші ризики. На етапі оцінки результатів підраховуються фінансові показники діяльності сільськогосподарського підприємства за досліджуваній період. Відбувається визначення рентабельності виробництва поточного виду товару і порівняння цих показників з плановими. Вираховуються відхилення в оцінці часових, фінансових, трудових та інших ресурсів відносно запланованих.

Результатом даного підетапу є розраховані показники понесених витрат і прибутку, ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду (дані показники наводяться як в абсолютних, так і у відносних величинах) та представлення динаміки розвитку сільськогосподарського підприємства, що дає можливість точніше спланувати подальшу діяльність сільськогосподарського підприємства.

У результаті реалізації заходів, передбачених даним етапом, суб'єкт господарювання повинен повністю стабілізувати виробництво нового виду сільськогосподарської продукції, реалізацію останньої та доходи підприємства. А також оцінити ефективність діяльності усіх ланок підприємства. Даний етап, на відміну від трьох попередніх, вирізняється тим, що на ньому підприємство вже отримує прибутки від реалізації нового виду виробництва (на рис. 1. лінії цього етапу товстіші). Закінчується етап стабілізації та аналізу віссю ОХ, що відображає лінію готовності сільськогосподарського підприємства до переходу до нового витка здійснення диверсифікаційних процесів.

Дана модель описує повний перелік заходів, необхідних для забезпечення диверсифікаційних процесів. Проте, на кожній ітерації (витку) спіральної моделі сільськогосподарському підприємству не обов'язково проходити усі описані етапи. Це залежить від виду та складності диверсифікаційних процесів: якщо в певній стадії немає необхідності – її можна пропустити.

Наприклад, не обов'язково розробляти маркетингову стратегію при впровадженні вертикальних зворотних диверсифікаційних процесів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження запропоновано спіральну модель впровадження диверсифікаційних процесів, що забезпечує комплексний та ефективний розвиток сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано етапи та підетапи впровадження диверсифікаційних процесів відповідно до спіральної моделі та виділено основні напрямки роботи підприємства на кожному з них. Представлено також динаміку зміни загальних витрат, що є функцією від затрат фінансових, трудових, часових та інших ресурсів, на різних етапах запропонованої моделі впровадження диверсифікаційних процесів.

1. *Андрійчук В.Г.* Економіка підприємств агропромислового комплексу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. *Богуславський Є.І.* Алгоритм підготовки проведення диверсифікації на підприємстві // Економіка розвитку.– 2012.– №4. – С. 59–63.
3. *Богуславський Є.І., Черниченко А.О.* Вибір оптимального методу диверсифікації підприємства // Ефективна економіка.– 2013.– №10 // www.economy.nayka.com.ua.
4. *Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х.* Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: Монографія. – Суми: Довкілля, 2002. – 202 с.
5. *Дмитренко О.М.* Управління процесами диверсифікації на сільськогосподарських підприємствах // Вісник ЖНАЕУ.– 2012.– №2, Т. 2. – С. 140–153.
6. *Корінько М.Д.* Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
7. *Мармуть Л.О., Радєва М.М.* Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 198 с.
8. *Цогла О.О.* Диверсифікація діяльності як спосіб активізації інноваційного розвитку підприємства в кризовий період // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка».– 2011.– №714. – С. 431–436.
9. *Школьний О.О.* Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: Монографія. – Умань: Уман. держ. аграр. ун-т, 2007. – 308 с.
10. *Yakubiv, V., Zhuk, O., Prodanova, I.* (2014). Model of region's balanced agricultural development using the biomass energy potential // Економічний часопис – XXI.– 2014. – №3–4. – С. 86–90.

Стаття надійшла до редакції 2.03.2015.