

На правах рукописи



КУЗНЕЦОВА Елена Александровна

**УПРАВЛЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ МОЛОЧНОГО ПОДКОМПЛЕКСА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2013

Диссертационная работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой маркетинга ФГБОУ ВПО «Российского государственного аграрного университета – МСХА имени К. А. Тимирязева»

Володина Наталья Геннадьевна

Официальные оппоненты: **Силаева Лидия Павловна**, д.э.н., профессор, главный научный сотрудник отдела территориально-отраслевого разделения труда в АПК ГНУ Всероссийского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства Россельхозакадемии

Максимов Анатолий Федорович, к.э.н., ведущий научный сотрудник отдела устойчивого развития сельских территорий и сельскохозяйственной кооперации ГНУ Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова Россельхозакадемии

Ведущая организация: **ГНУ Всероссийский НИИ экономики и нормативов Россельхозакадемии**

Защита диссертации состоится 20 июня 2013 г. в 11-00 часов на заседании диссертационного совета Д 006.002.01 при ГНУ Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А.А.Никонова Россельхозакадемии по адресу: 105064, Москва, а/я 342, Б.Харитоньевский пер., 21/6, стр.1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГНУ Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А.Никонова Россельхозакадемии.

Автореферат разослан «__» мая 2013 г. и размещен на сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации <http://www.vak.ed.gov.ru> и Всероссийского института аграрных проблем и информатики имени А.А.Никонова Россельхозакадемии: <http://www.viapi.ru>

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н, доцент



Котеев С.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. За годы рыночных преобразований социально-экономические условия функционирования хозяйствующих субъектов молочного подкомплекса страны претерпели существенные изменения. Повышение открытости экономики, глобализация рыночной среды, усиление конкуренции, нестабильность покупательского спроса вынуждают организации использовать современные стратегии развития, искать новые модели взаимодействия с другими участниками рынка. В целях повышения эффективности использования ресурсов, обеспечения конкурентоспособности, усиления экономической стабильности и финансовой устойчивости, снижения коммерческих рисков, они вынуждены расширять сферы своего функционирования, в том числе посредством взаимодействия с компаниями из родственных отраслей и других сфер экономики, что приводит к появлению различных видов диверсификации. Выбор новых областей распространения хозяйственной деятельности в значительной степени зависит от финансового состояния организаций, их возможностей внедрения эффективных форм координации производства и сбыта продукции.

Очевидно, что в последние годы одной из основных тенденций в молочном комплексе страны является усиливающаяся концентрация и расширение сферы влияния крупных организаций, сопровождающиеся определенной деформацией, когда молокоперерабатывающие компании строят вертикально - интегрированные системы, стараясь обеспечить себя сырьевой базой, посредством содержания собственных молочных ферм, а производители молока заинтересовались организацией собственных перерабатывающих производств, к чему их подталкивают низкие закупочные цены на молоко сырье, в том числе на основе кооперации.

В свою очередь, государство, одной из приоритетных задач которого в сфере поддержки агропромышленного комплекса Российской Федерации и регулирования продовольственных рынков, является обеспечение населения в достаточном количестве качественными молочными продуктами, стремится создать благоприятные условия для развития экономически эффективных преобразований организаций молочного подкомплекса, в том числе сопровождающихся расширением сферы их хозяйственной деятельности.

Несмотря на это, имеет место явное противоречие между объективной необходимостью в теоретических проработках проблем управления процессом выбора и обоснования вида диверсификации деятельности организаций молочного подкомплекса страны и их ограниченностью, а также малой

изученностью потенциальных возможностей формирований, распространяющих свою хозяйственную деятельность на новые области.

Таким образом, необходимость обоснования теоретических и методологических основ, а также практических подходов к реализации процессов диверсификации деятельности в организациях молочного подкомплекса страны, оценки их уровня и экономической эффективности определяют актуальность диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Основополагающие теоретико-методологические положения диверсификации были заложены в трудах Ансоффа И., Горта М., Друкера П., Есины Е., Смита А., Милля Дж. Ст., Маркса К., Менгера К., Маршалла А., Пигу А., Кейнса Дж., Норта Д., Портера М. и пр.

В трудах зарубежных ученых-экономистов - Фишера С., Дорнбуша Р., Шмалензи Р. и др. данная категория, как правило, рассматривается в качестве одной из возможных стратегий корпоративного управления, направленных на повышение конкурентоспособности и снижения рисков от предпринимательской деятельности. В российской экономической науке диверсификация изучается с позиции эффективного использования имеющегося ресурсного потенциала. Большой вклад в теорию и методологию формирования процессов диверсификации внесли труды Авдашевой С.Б., Виханского О.С., Гольдштейна Г.Я., Забелина П.В., Марковой В.Д., Лузгиной О.А., Кузнецовой С.А. и др.

Особенностям определения диверсификации и возможностям её применения в деятельности организаций агропромышленного комплекса Российской Федерации посвящены работы Агафонова Н.И., Ахметова Р.Г., Борисовой О.В., Буздалова И.Н., Гордеева А.В., Добрынина В.А., Лозы Г.М. и др.

Анализ тенденций развития научно-технического прогресса молочного подкомплекса, в том числе процессов диверсификации в нем, находят свое отражение в трудах отечественных ученых: Астахова Н.Е., Буробкина И.Н., Грядова С.И., Гончарова В.Д., Зобковой З.С., Зуева А.И., Оксанич Н.И., Колобовой А.И., Косинцевой О.В., Морозова Н.М., Харитонов В.Д., Филатова А.И., Черняева А.А. и др.

Несмотря на значительный вклад вышеперечисленных исследователей в теорию и практику диверсификации агропромышленного сектора страны, в том числе его молочного подкомплекса, малоизученными остаются проблемы управления процессом выбора, обоснования и реализации вида преобразований, предполагающих расширение сфер деятельности, на уровне организации организаций, оценки их степени развития и эффективности.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является теоретико-методологическое обоснование и разработка программ диверсификационных преобразований производителей молока и молочной продукции.

В соответствии с данной целью в диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

- обобщены теоретические подходы в определении сущности экономической категории «диверсификация», ее типологии и эволюции;
- рассмотрены особенности диверсификации в агропромышленном производстве, определены потенциальные возможности диверсифицированных формирований;
- проанализированы основные предпосылки и тенденции развития диверсификации производства молока и молочной продукции в российской и зарубежной хозяйственной практике;
- проведена оценка социально-экономических условий развития диверсификации в области производства молока и молочной продукции;
- проанализировано развитие инфраструктуры диверсификации в АПК Российской Федерации, в том числе нормативно-правовое обеспечение преобразований данного направления в молочном подкомплексе страны;
- на основе предложенного комплексного подхода по обоснованию перехода организации молочного подкомплекса к реализации программы диверсификации деятельности разработан и апробирован алгоритм, направленных на расширение сфер хозяйственной деятельности, преобразований;
- с помощью разработанной модели выбора варианта программы распространения хозяйственной деятельности на новые сферы, включающей определение степени диверсифицированности производственной деятельности, представлен прогноз развития организации молочного подкомплекса.

Объектами исследования являются хозяйства различных организационных форм, производящие молоко и молочную продукцию в Российской Федерации, в том числе ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский», а также рыночная среда, в условиях которой они функционируют.

Предметом исследования стали направления диверсификации и возможности диверсифицированных формирований в АПК.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории управления, диверсификации и интеграции производственной деятельности организаций, в том числе в системе

агропромышленного производства, методические разработки научно-исследовательских институтов Россельхозакадемии, правовые и нормативные документы, регламентирующие деятельность производителей молока и молочной продукции в Российской Федерации, а также публикации в периодической печати и научных сборниках.

В работе использовались: абстрактно-логический, монографический, экономико-статистический, экспертный и другие научные методы, методики социологических исследований, современное программное обеспечение.

Информационной основой исследования послужили статистические и аналитические материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и их региональных органов; внешняя и внутренняя отчетность ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»; законодательные акты; материалы периодической печати; результаты опросов производителей молока и молочной продукции в Российской Федерации.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- уточнено понятие диверсификации, что позволило объединить существующие в теории подходы относительно данной категории (явление, процесс, стратегия, инструмент) и наиболее полно рассмотреть ее типологию, выявить и систематизировать совокупность факторов, определяющих её целесообразность;
- выявлены предпосылки и тенденции развития диверсификации деятельности производителей молока и молочной продукции, оценено влияние социально-экономических условий на возможности реализации ими программ диверсификационных преобразований;
- разработан и апробирован на организации молочного подкомплекса алгоритм построения и реализации программы диверсификации деятельности, позволяющий последовательно осуществлять преобразования;
- разработана модель выбора варианта программы диверсификационных преобразований для организаций молочного подкомплекса Российской Федерации;
- представлен прогноз развития организации молочного подкомплекса, ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский», осуществляющей преобразования своей производственной деятельности с использованием предложенной модели выбора варианта диверсификации, включающей определение её уровня.

Практическая значимость результатов исследования заключается в целесообразности использования основных положений диссертации органами

власти различных уровней по совершенствованию государственного регулирования диверсификационных процессов в производстве молока и молочной продукции. Рекомендации, сделанные для ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский», могут быть использованы в организациях молочного подкомплекса не только Ставропольского края, но и других регионов страны со сходными институциональными и экономическими условиями.

Статьи, опубликованные по материалам диссертационного исследования, используются в системе повышения квалификации, в учебном процессе при реализации магистерской программы «Управление маркетингом в АПК», а также в преподавании дисциплин «Маркетинг в АПК», «Инновационный маркетинг» при подготовке бакалавров в аграрных вузах.

Апробация и реализация результатов исследования. Разработанная в диссертации методика оценки степени связанной диверсификации производственной деятельности организации, а так же модель выбора варианта программы диверсификационных преобразований и данные социологических опросов с результатами их анализа использовались в научно-исследовательской работе кафедры маркетинга ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева «Разработка и внедрение специализированной программы повышения квалификации руководителей и специалистов городского хозяйства по переходу на маркетинговое управление на всех стадиях прогнозирования, производства и доведения продукции до потребителя». Данная специализированная программа повышения квалификации работников молочного подкомплекса г. Москвы была апробирована в ОАО «Рузское молоко» Рузского района Московской области и включала рекомендации по управлению диверсификацией в сельскохозяйственных организациях различных организационно-правовых форм.

Алгоритм построения и реализации программы диверсификации деятельности был разработан и апробирован на ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский». Представленные прогнозные расчеты используются при реализации стратегии диверсификации, приоритетной для данной организации в соответствии с предложенным комплексным подходом по обоснованию перехода организации молочного подкомплекса к реализации программы диверсификационных преобразований.

Представленные в диссертации теоретические и методологические подходы, практические результаты, предложения и рекомендации обсуждались на научно-практических конференциях «Проблемы развития АПК и сельских территорий в 21 веке» (8 декабря 2011 г.), «Научное наследие Н.И. Вавилова и

современность» (6 декабря 2012 г.) в ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева.

По результатам исследований опубликованы 8 научных работ, общий (авторский) объем составил 8,7 печатных листов.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, включающего 234 наименования. Работа изложена на 306 страницах печатного текста, включает 16 таблиц, 30 рисунков, 57 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, изложены цели, задачи и методы исследования, определены научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы построения и реализации программ диверсификационных преобразований» рассматриваются существующие теоретические подходы к изучению процесса диверсификации, предлагается универсальная классификация видов диверсификации, представляется разработка комплексного подхода по обоснованию перехода организации молочного подкомплекса к реализации программы диверсификации деятельности, даются методические решения по определению уровня диверсифицированности производственной деятельности организации.

Во второй главе «Анализ развития процессов диверсификации деятельности участников молочного подкомплекса Российской Федерации» содержится анализ предпосылок и тенденций развития диверсификации деятельности производителей молока и молочной продукции, оценивается влияние социально-экономических условий на возможности реализации ими программ диверсификационных преобразований.

В третьей главе «Перспективы развития диверсификации деятельности организаций молочного подкомплекса Российской Федерации» разработан алгоритм обоснования перехода организаций молочного подкомплекса к реализации программы диверсификации деятельности, представлена модель выбора варианта программы диверсификационных преобразований, проведена оценка ее эффективности.

В выводах и предложениях приведены основные теоретические и практические результаты проведенного исследования.

ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие диверсификации, на основании чего разработана универсальная классификация видов диверсификации деятельности; выявлена и систематизирована совокупность факторов, определяющих её целесообразность.

Анализ отечественных и зарубежных исследований позволил выявить наличие нескольких подходов к определению диверсификации как экономической категории. Ряд ученых определяют ее как *стратегию* развития организации (Дорнбуш Р., Дудлов А.Н., Соина-Кутищева Ю.Н., Фишер С., Шмалензи Р. и др.), позволяющую уменьшить риск посредством распределения инвестиций между несколькими рисковыми активами. Рассматривая возможности развития компании в рамках и за рамками основной специализации, посредством внедрения новых технологий, производства новых видов продукции, проникновения в другие сферы деятельности в пределах одной или нескольких стран, обосновывают стратегию развития компании, как направленную на достижение синергетического эффекта от расширения бизнеса.

Другие исследователи (Стрикленд А., Толкачева С., Томпсон А. и др.) считают диверсификацию *процессом* проникновения фирмы в другие отрасли производства, представляющим целенаправленные изменения функционирования хозяйствующего субъекта, осуществляемые всеми законодательно разрешенными способами (методами, механизмами) путем проникновения в различные области экономики с целью минимизации потерь, превентивного предотвращения рисков деятельности, включая банкротство, для обеспечения устойчивого экономического развития.

Котлер Ф. предлагает рассматривать диверсификацию как *средство* осуществления роста фирмы за счет проникновения в новые отрасли, когда традиционная отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой традиционной отрасли значительно привлекательней.

Имеется и более общий подход, рассматривающий диверсификацию как *явление* (Б.П. Касаткин), сущность которого состоит в соединении и взаимодействии между собой разнообразных видов производства, отраслей и сфер деятельности в процесс функционирования организации как системы.

Каждый из рассмотренных научных подходов дополняет другие важными элементами для управления диверсификацией. С точки зрения рационализации процесса принятия управленческого решения о расширении границ деятельности организации за счет освоения новых отраслей, новых видов производств, новых видов продукции, новых рынков, поиска более сильной позиции на этих рынках, с целью снижения коммерческих рисков, повышения экономической

стабильности и финансовой устойчивости, усиления конкурентных позиций, предлагается рассматривать экономическую категорию «диверсификация» как категорию, объединяющую рассмотренные научные подходы. Что позволяет разработать комплексный подход по обоснованию перехода организации молочного подкомплекса к реализации программы диверсификации деятельности, важным элементом которого становится формирование универсальной классификации видов диверсификации, позволяющей подбирать необходимые алгоритмы построения диверсификационных преобразований на уровне организации, применять, предложенную автором в данной работе, методику расчета степени диверсифицированности деятельности, как одну из наиболее значимых составляющих определения эффективности проводимой диверсификации (рисунок 1).



Рисунок 1 - Классификация видов диверсификации

2. Выявлены предпосылки и тенденции развития диверсификации деятельности производителей молока и молочной продукции, оценено влияние социально-экономических условий на возможности реализации ими программ диверсификационных преобразований.

Анализ молочного подкомплекса Российской Федерации позволил выявить предпосылки развития диверсификации деятельности производителей молока и молочной продукции страны, к которым относятся:

- Изменения структуры потребительского спроса, переориентация потребителя на более дешевые товарные группы молочной продукции, как следствие кризисных явлений 2008-2009гг., снижения в этот период темпов роста (по отношению к предыдущему периоду) реальных доходов населения с 141,1% в 2006г. до 101,8% и 104,7% в 2009г. и в 2010г. соответственно, а также резких колебаний в сфере занятости населения, вызванных экономической нестабильностью (темпы прироста численности безработных в стране составили 124,6% и 133% в 2008г. и в 2009г. соответственно). Выравнивание экономической ситуации в стране в последние годы является предпосылкой для очередного изменения структуры потребительских предпочтений в сторону увеличения доли товарных групп молочной продукции с добавочной стоимостью.

- Негативные тенденции в сегменте молочного скотоводства, такие как падение уровня производства сырого молока, на 0,33% в 2011г. относительно уровня 2010г. и на 43,03% относительно уровня 1990г., в большей степени обусловленное значительным сокращением поголовья молочного стада страны с 20,56 млн голов в 1990г. до 8,95 млн голов в 2011г.; высокая степень износа производственных фондов большинства молочных ферм страны; высокая степень сезонности производства сырого молока, объясняющаяся низким уровнем модернизации производственных процессов, дефицитом и высокой стоимостью полноценных кормов в течение года, недостаточным обеспечением молочного подкомплекса высококвалифицированными специалистами.

- Высокая степень индивидуализации в сфере производства молока (в 2011г. доля личных подсобных хозяйств в общем объеме производства молока крупного рогатого скота по стране составила 49,7%, на долю крестьянских фермерских хозяйств пришлось 4,9%, сельскохозяйственные организации произвели 45,5%).

- Неразвитая инфраструктура молочного подкомплекса Российской Федерации, определяющая заведомо невыгодное положение производителей сырого молока, когда молокоперерабатывающие организации могут диктовать свои условия.

- Недозагрузка мощностей молокоперерабатывающей промышленности, вследствие высокой сезонности производства сырого молока, а также его невысокого качества.

Также в молочном подкомплексе прослеживаются следующие устойчивые тенденции развития диверсификации деятельности производителей молока и молочной продукции Российской Федерации:

- продолжается постепенная технологическая модернизация производства, хотя последние годы наблюдается некоторое замедление процессов в данной сфере;

- продолжается концентрация, и расширяются сферы влияния крупных организаций;

- наблюдается деформация существующей ситуации (крупные молокоперерабатывающие компании строят вертикально-интегрированные системы, стараясь обеспечить себя сырьевой базой);

- производители сырого молока заинтересовались организацией собственных перерабатывающих производств, в том числе на основе кооперации.

В рамках диссертационной работы автором было проведено исследование, целью которого было установить уровень удовлетворенности производителей молока и молочной продукции условиями функционирования в отрасли, определить перспективные с их точки зрения направления диверсификационных преобразований.

Рабочие гипотезы:

H₁: Диверсификационные преобразования в молочном подкомплексе Российской Федерации, имеющие место в настоящий момент, незначительны и носят инерционный характер, вследствие сложных условий функционирования участников производственной деятельности.

H₂: Стремление хозяйствующих субъектов молочного подкомплекса страны повысить конкурентоспособность и социально-экономическую эффективность производства молока и молочной продукции посредством диверсификации позволяет рассматривать ее как перспективное направление развития отрасли.

Метод исследования - опрос по формализованной анкете. *Объекты исследования* – выборка хозяйствующих субъектов, полностью, либо частично осуществляющих производственную деятельность в рамках молочного подкомплекса Российской Федерации. *Участие в опросе* - добровольное, анонимное. *Тип выборки* – случайная. *Количество респондентов* - 100. Выборку составили 9% личных подсобных хозяйств, 9% крестьянских (фермерских) хозяйств, 78% коммерческих организаций и 4% некоммерческих организаций.

Из числа опрошенных субъектов лишь 9% определяют условия функционирования в отрасли как удовлетворительные и 27% как относительно удовлетворительные, 58% охарактеризовали их как неудовлетворительные в большей или меньшей степени, и ни один из опрошенных не отметил их как абсолютно удовлетворительные.

Мнение респондентов относительно интенсивности протекающих в молочном подкомплексе процессов диверсификации разделилось следующим образом: 7% опрошенных считают, что диверсификация производственной деятельности не имеет места в отрасли; 9% респондентов диагностируют наличие явления; 31% опрошенных отметили свою неосведомленность в данном вопросе; остальные считают, что имеет место незначительная диверсификация; ни один из респондентов не отметил активных действий в данном направлении.

Научное подтверждение нашли обе выдвинутые гипотезы. 78% респондентов сходятся во мнении о целесообразности многопродуктового (диверсифицированного) производства (рисунок 4), из которых 31% считает необходимым сосредоточить производство в рамках одной отрасли (горизонтальная, концентрическая диверсификация), 30% рассматривают возможность многопродуктового производства в родственных отраслях (вертикальная диверсификация) и 17% настаивают на преимуществе многопродуктового производства в неродственных отраслях (конгломератная или несвязанная диверсификация). Оставшиеся 22% респондентов считают наиболее перспективным узкоспециализированное производство.

Большая часть респондентов считает в ближайшей перспективе целесообразной политику диверсификации деятельности, что указывает на закономерное стремление хозяйствующих субъектов молочного подкомплекса страны повысить конкурентоспособность и социально-экономическую эффективность производства молока и молочной продукции посредством диверсификационных преобразований.

3. Алгоритм построения и реализации программы диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса.

Анализ научных трудов в области построения программ диверсификации при формировании основ стратегических изменений на примере российских организаций, позволяет диагностировать значимость комплексного подхода, учитывающего всю совокупность и многообразие факторов оказывающих воздействие на организацию, на все протекающие в ней процессы. На его основе в диссертации разработана общая последовательность действий, при переходе к диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса (рисунок 2).

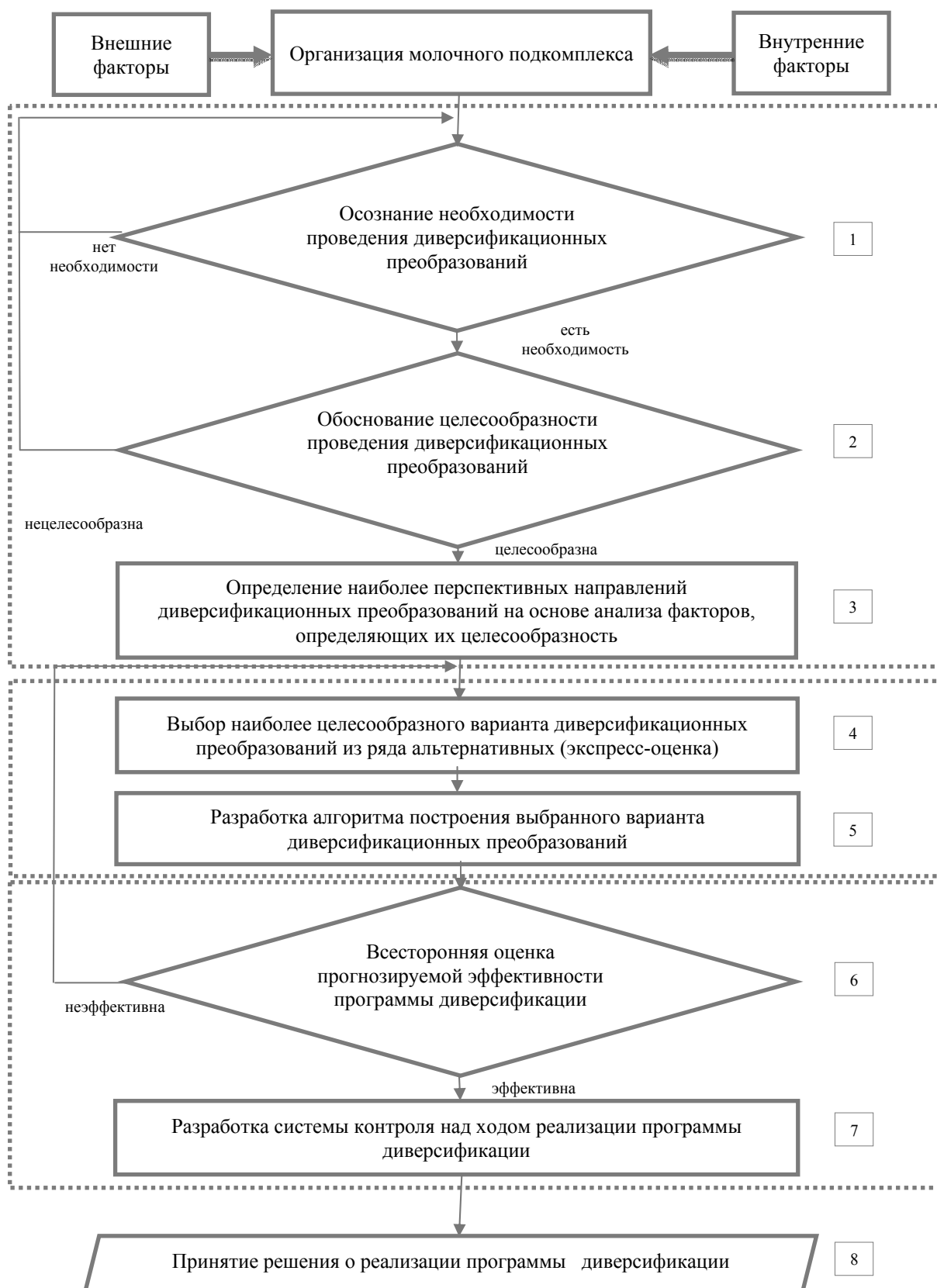


Рисунок 2 - Концептуальная схема принятия решения о диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса*

Первоначальным этапом принятия решения о разработке и реализации программы диверсификации деятельности хозяйствующего субъекта должно стать осознание необходимости реализации такой стратегии развития. Это происходит, как правило, при фиксации производителем молока/молочной продукции значительных изменений факторов внутренней и/или внешней среды, оказывающих на него непрерывное воздействие.

Следующим этапом является, обоснование целесообразности проведения диверсификационных преобразований деятельности организации.

Планируемые изменения базируются на глубоком анализе не только совокупности факторов внутренней и внешней среды, но и возможных эффектов синергии. Зачастую слабым местом таких организаций как ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» (таблица 1) является высокая степень зависимости от поставок сырого молока, отличающихся высокой степенью сезонности, колебаниями цен и качества, что, в связи с низкой загруженностью производственных мощностей, может помешать организации воспользоваться рядом перспективных возможностей по увеличению товарооборота и выходу на новые рынки, а также привести к негативным последствиям, вследствие увеличения конкуренции в отрасли. Перспективным решением данной проблемы может стать вертикальная диверсификация деятельности, с учетом осуществления государственной поддержки молочного подкомплекса имеющей место в настоящее время, существования достаточно значимой региональной программы поддержки инновационных проектов, а также наличия у организации высокого кадрового потенциала.

Создание животноводческого комплекса в ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» позволит максимально увеличить загрузку производственных мощностей по выпуску молочной продукции комбината и, в дальнейшем, использовать ряд возможностей по расширению имеющегося рынка и освоению новых, то есть достичь максимально возможного эффекта синергии.

На следующем этапе принятия решения о диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса, посредством экспресс-анализа проектов, делается выбор наиболее целесообразного варианта диверсификационных преобразований из ряда альтернативных.

Далее производится детальная разработка модели построения выбранного варианта диверсификационных преобразований. Последующий этап предполагает всестороннюю оценку прогнозируемой эффективности отобранного проекта, в том числе с учетом возможных эффектов синергии. Затем осуществляется разработка системы контроля над ходом реализации программы. И, наконец, на заключительном этапе даются рекомендации к реализации разработанного проекта.

Таблица 1 – Перекрестная матрица SWOT-анализа ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»

		Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1.1 Высокий производственный и технологический потенциал для расширения производства 1.2 Налаженные контакты с поставщиками 1.3 Наличие собственного автопарка 1.4 Наличие розничной сети магазинов 1.5 Эффективная система качества продукции 1.6 Налаженные экспортные каналы 1.7 Наличие высококвалифицированных рабочих кадров 1.8 Гибкая ценовая политика 1.9 Инновационная деятельность, исследования и разработки	3.1 Участие в государственных программах, направленной на поддержку молочной отрасли и / или в региональных программах поддержки инновационных проектов 3.2 Возможность увеличения товарооборота за счет соглашений с органами соц. обеспечения и защиты 3.3 Выход на новые рынки 3.4 Повышение тарифов на логистические услуги 3.5 Увеличение товарооборота за счет растущего спроса на качественную продукцию отрасли во всем мире, в том числе экологически чистую и обогащенную	4.1 Неблагоприятная демографическая ситуация 4.2 Снижение покупательской активности, вследствие падения уровня доходов населения 4.3 Колебания объемов поставок молока-сырья вследствие сезонности производства 4.4 Повышение уровня цен на молоко-сырье 4.5 Низкое качество молока-сырья 4.6 Повышение уровня конкуренции в молочной отрасли 4.7 Все возрастающее повышение стандартов качества
	1.1,1.7 - 3.1 1.3-3.4 1.4-3.2 1.1,1.5-3.5 1.9,1.7-3.3	1.2-4.3 1.6, 1.8-4.1,4.2 1.7-4.6 1.5-4.7	
Слабые стороны	2.1 Недозагрузка производственных мощностей 2.2 Наличие слабых мест в политике продвижения товаров и услуг 2.3 Заговаривание на складах готовой продукции 2.4 Невысокие показатели рентабельности и финансовой устойчивости	2.1-3.2,3.3,3.5 2.2-3.3,3.5	2.1-4.6 2.3-4.1,4.2 2.4-4.3,4.4,4.5

Предложенная концептуальная схема принятия решения о диверсификации деятельности организации молочного подкомплекса дает возможность не только выбрать правильное направление преобразований, но и управлять ими, так как позволяет рассматривать изменение во времени многих факторов внутренней среды организации.

4. Модель выбора варианта программы диверсификационных преобразований для организации молочного подкомплекса Российской Федерации.

Первый блок модели подразумевает разработку альтернативных проектов диверсификационных преобразований в рамках перспективных направлений развития, предполагающих достижение поставленных целей. Здесь же происходит отсев заведомо экономически нецелесообразных альтернативных проектов, с точки зрения стоимости привлечения инвестиционных ресурсов.

Второй блок модели предполагает сравнение оставшихся проектов диверсификационных преобразований организации между собой по ряду показателей. Следует отметить, что совокупность параметров оценки проекта диверсификационных преобразований, а также их приоритетность в данной совокупности являются субъективными для каждой отдельно взятой организации, в зависимости от её потребностей и возможностей. Апробация предложенной модели на практике предполагает рассмотрение двух альтернативных проектов для ОАО «МК Ставропольский» (таблица 2).

Первый проект предполагает строительство животноводческого комплекса молочного направления по израильским технологиям, второй проект - строительство животноводческого комплекса молочного направления по современным отечественным технологиям.

**Таблица 2 - Оценка альтернативных инвестиционных проектов
ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»**

Показатели	Первый проект	Второй проект
Объем инвестиций, млн руб.	3000	2240
Дисконтированный период окупаемости, лет	8	8
Внутренняя норма рентабельности, %	10,62	10,49
Производственная мощность комплекса, тыс. т молока	43,8	32
Производственная мощность, количество голов	4000	4000
Количество новых рабочих мест, шт	78	86
Собственные средства, млн руб.	450	450
Привлеченные средства, млн руб.	2550	1790
Среднегодовые денежные поступления при выходе на проектные мощности, млн руб.	600	450

Первый проект обладает рядом преимуществ. Так, при равном сроке окупаемости проектов и практически равной внутренней норме рентабельности (внутренняя норма рентабельности второго проекта на 0,13% ниже чем у первого), второй проект характеризуется как меньшим объемом инвестиций (на 760 млн руб.), так и значительно более низким уровнем вводимых в действие производственных мощностей относительно первого проекта (на 11,8 тыс. т молока в год), и, как следствие более низкими показателями среднегодовых денежных поступлений (меньше в среднем на 150 млн руб.).

После определения наиболее целесообразного вида диверсификационных преобразований в организации, на основе экспресс-оценки альтернативных вариантов, следующим логическим шагом разработки программы диверсификации должно стать определение модели ее построения, с учетом особенностей присущих выбранному виду диверсификационных преобразований.

Модель построения программы связанной диверсификации (рисунок 3) условно можно разделить на несколько блоков: определение функциональных изменений; определение структурных изменений, обусловленных функциональными изменениями; определение масштабов изменений; определение источников финансирования; прогнозирование и оценку эффективности прогнозируемой деятельности.

К функциональным изменениям следует отнести изменения бизнес-портфеля организации: в системе поставок, в системе распределения, в структуре и объемах оборотных фондов, в технологии, в структуре инвестиционного портфеля (без приобретения контрольного пакета акций). Функциональные изменения, в свою очередь, сопровождаются рядом структурных изменений, таких как изменения в структуре управления, в системе маркетинга в фонде оплаты труда, изменение числа рабочих мест и пр.

Функциональные изменения несвязанной или конгломератной диверсификации носят несколько иной характер (рисунок 4), в силу особенностей данного направления диверсификационных преобразований: изменения в структуре инвестиционного портфеля (без приобретения контрольного пакета акций), слияние, поглощение, создание (строительство) новой организации.

Изменения в структуре инвестиционного портфеля (без приобретения контрольного пакета акций) можно отнести к несвязной диверсификации в случае, если приобретение акций (ценных бумаг) других организаций осуществляется исключительно в целях извлечения выгоды посредством получения дивидендов.

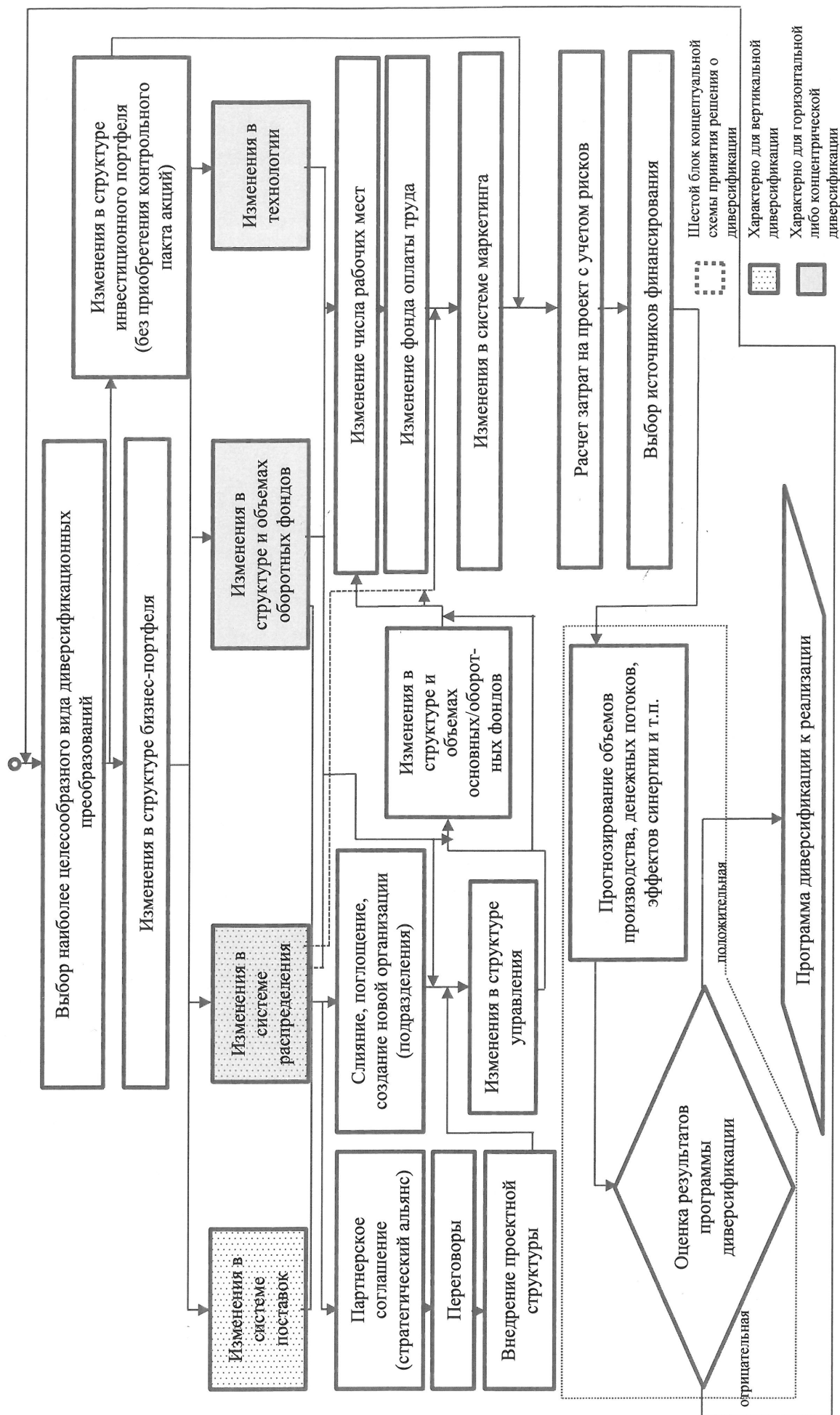


Рисунок 3 - Алгоритм построения выбранного направления связанной диверсификации

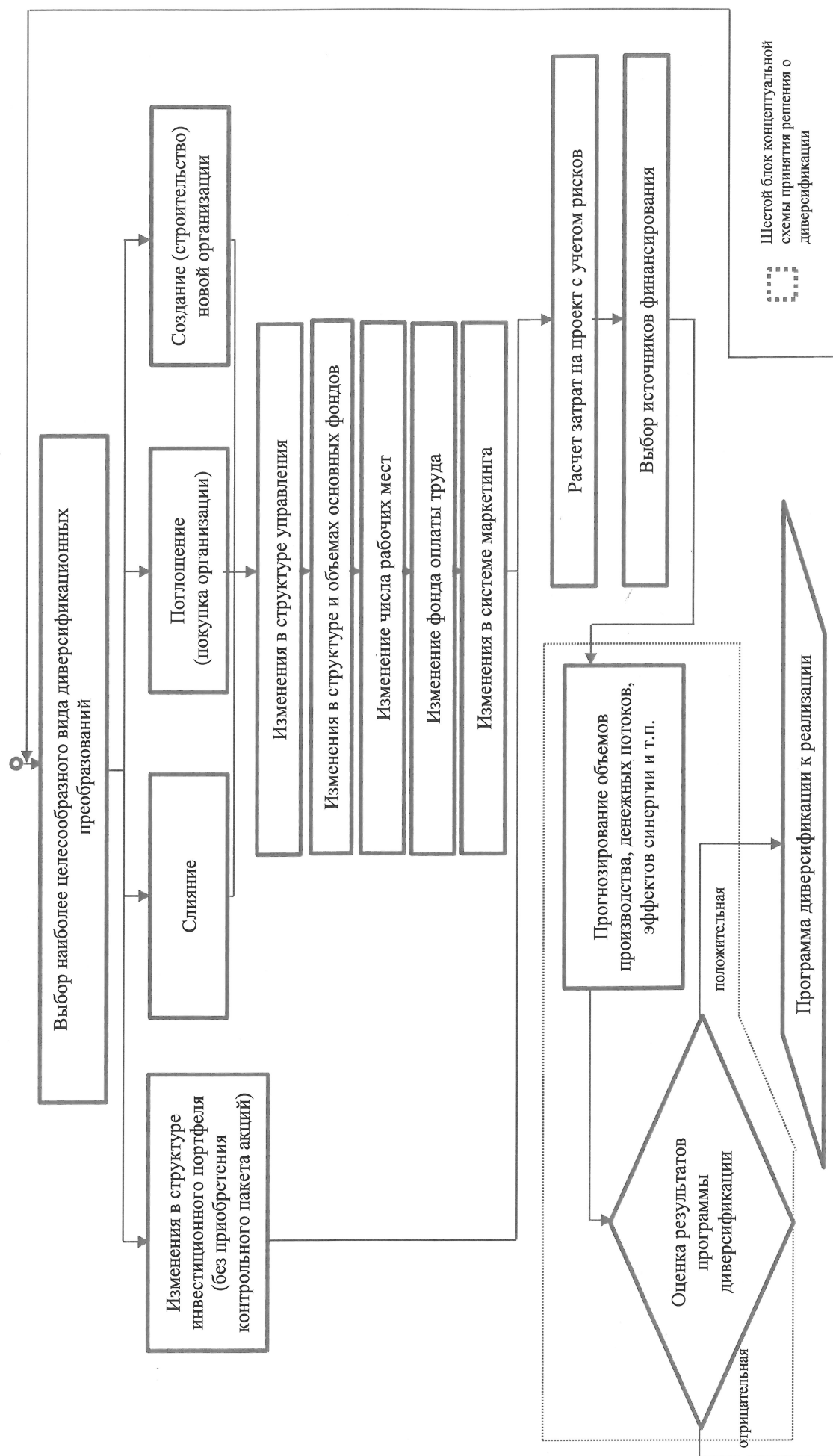


Рисунок 4 - Алгоритм построения выбранного направления несвязанной диверсификации

Разработка модели программы построения и реализации выбранного направления диверсификационных преобразований для ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» (вертикальная диверсификация) предполагает ряд структурных и функциональных изменений.

Строительство животноводческого комплекса ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский», в целях создания замкнутого производственного цикла, предполагает функциональные изменения бизнес-портфеля организации в системе поставок и, в свою очередь, сопровождается рядом структурных изменений, таких как:

- создание нового обособленного от главного производства подразделения;
- изменения в структуре управления, предполагающие расширение штата субъектов линейного управления, осуществляющих координацию всех составных частей системы производственной деятельности, на одну позицию: заместитель генерального директора по вопросам обеспечения, отвечающего непосредственно за деятельность животноводческого подкомплекса (главный инженер);
- изменения в структуре и объемах основных и оборотных фондов, предполагающие в результате строительства животноводческого комплекса значительное увеличение показателей по таким статьям бухгалтерского баланса, как: основные средства, запасы, в том числе сырье, материалы, животные на выращивании и откорме и т.п.;
- изменение числа рабочих мест, предполагающее увеличение штата организации на 79 человек (относительно 1050 человек работающих на ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»);
- изменение фонда оплаты труда, предполагающее увеличение последнего в среднем на 10%;
- система маркетинга организации не претерпит кардинальных изменений в результате реализации данной программы диверсификационных преобразований, поскольку все производимое животноводческим подкомплексом молоко будет поступать на переработку непосредственно на комбинат (стоит только отметить, возможность сокращения транспортных расходов, поскольку значительная часть потребности комбината в сырье будет закрываться с помощью реализуемого проекта) и пр.

Реализация данного проекта требует инвестиций в размере 3 000 млн руб., с разбивкой по годам: 1 год – 383,2 млн руб., 2 год – 1 236,06 млн руб., 3 год – 1 240,74 млн руб., 4 год – 140 млн руб. Риски среднеотраслевые.

Следующим этапом является выбор источников финансирования проекта. Объем собственных источников финансирования данного проекта должен составить 450 млн руб., объем привлеченных средств 2 550 млн руб.

Последующий этап предполагает расчет прогнозных значений и оценку эффективности программы.

5. Прогноз развития диверсификации в организации молочного подкомплекса с использованием предложенной модели выбора варианта программы преобразований.

Среднегодовая загрузка производственных мощностей ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» за последние 3 года составляет 75,9% (таблица 3).

**Таблица 3 - Эффект производственной синергии
ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»**

Показатель	Значение, %
Среднегодовая загрузка производственных мощностей за 2009-2011гг.	75,9
Возможная загрузка производственных мощностей в случае успешной реализации проекта	98,7
Размер увеличения загрузки производственных мощностей	22,8

*Рассчитано по данным ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»

Таким образом, в случае реализации проекта строительства животноводческого комплекса молочного направления, возможно получение значительного эффекта производственной синергии, посредством более полной загрузки простаивающих производственных мощностей организации.

**Таблица 4 - Прогнозная модель увеличения объемов выручки
ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» при различных программах
развития на 2012-2018гг., млрд руб.**

№	Год	Выручка, млрд руб	Прогноз 1	Прогноз 2	Отклонение П.2 от П.1
1	2006	0,996	0,955	0,955	0
2	2007	1,043	1,133	1,133	0
3	2008	1,382	1,337	1,337	0
4	2009	1,555	1,567	1,567	0
5	2010	1,864	1,825	1,825	0
6	2011	2,084	2,109	2,109	0
7	2012	-	2,420	2,420	0
8	2013	-	2,757	2,757	0
9	2014	-	3,121	3,121	0
10	2015	-	3,512	4,241	0,729
11	2016	-	3,929	4,745	0,816
12	2017	-	4,374	5,282	0,908
13	2018	-	4,844	5,850	1,006
Ошибка, %			3,3		

Рассматриваются два сценария развития организации, оба оптимистичные и предусматривают возможное увеличение стоимости продукции, незначительное увеличение объемов потребления, а также увеличение объемов выручки за счет

усовершенствований в структуре бизнес-портфеля молочного комбината. Первый сценарий предполагает неизменность существующих тенденций развития остальных факторов во времени.

Второй сценарий предусматривает также увеличение загрузки производственных мощностей комбината ориентировочно на 22,5%, посредством строительства высокопродуктивного животноводческого комплекса молочного направления. Реализация проекта вертикальной диверсификации деятельности приведет к увеличению объемов выручки от реализации товаров/услуг ориентировочно на 20,8% (таблица 4).

В процессе определения эффективности процесса диверсификации производственной деятельности организации (ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский»), при попытке измерения степени диверсифицированности ее деятельности были выявлены значительные недостатки существующих методик в данной области, такие как:

- в большинстве предлагаемых методик принцип выделения видов деятельности организации и применяемые авторами виды классификации не обосновываются;
- уровень производственной деятельности организации отождествляется с уровнем её горизонтальной (как правило, продуктовой) диверсификации. Не рассматриваются и не оцениваются диверсификация концентрическая и вертикальная;
- из предлагаемых различными авторами показателей степени диверсификации требованиям универсальности соответствуют только обратный индекс Херфиндаля-Хиршмана и индекс Энтропии;
- наблюдается также теоретическая необоснованность граничных значений показателей отражающих степень диверсификации производственной деятельности организаций, что приводит к весьма противоречивым выводам при использовании различных методик.

Для наиболее точного определения степени диверсификации производственной деятельности организации предлагается адаптировать индекс Энтропии, представляющий собой среднюю долю исследуемых групп, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины, и являющийся показателем универсальным, для измерения горизонтальной, концентрической и вертикальной диверсификации. На основе разработанных показателей представляется целесообразным производить расчет интегрального показателя степени диверсификации производственной деятельности.

К неоспоримым достоинствам предложенной универсальной методики, основывающейся на оценке разнообразия видов экономической деятельности (осуществляемых организацией по ОКВЭД), разнообразия производимых товаров/услуг в рамках каждого вида экономической деятельности, стадий

получения добавленной стоимости в рамках каждого вида экономической деятельности, относится минимизация субъективных методов оценки. Вся необходимая исходная информация может быть получена из бухгалтерской и статистической отчетности организации. Результаты применения данной методики позволяют выбирать объективные критерии эффективности реализации программы диверсификации организации, и осуществлять целевое управление процессом диверсификации.

Интегральный показатель степени диверсификации производственной деятельности ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» с 2005г. по 2011г. демонстрирует положительную динамику. При реализации проекта строительства животноводческого комплекса молочного направления по израильским технологиям возможно увеличение данного показателя на 13,02% (таблица 5).

Таблица 5 - Динамика уровня диверсификации производственной деятельности и её прогноз при реализации проекта вертикальной диверсификации на 2015г.

Год	Максимально возможное значение интегрального показателя диверсификации	Значение коэффициента диверсификации	Приведенное значение интегрального показателя диверсификации производственной деятельности относительно данных 2005г	Отношение коэффициента к максимально возможному значению, %
2005	0,137	0,026	0,026	19,1
2006	0,128	0,026	0,028	20,2
2007	0,123	0,023	0,026	18,7
2008	0,122	0,031	0,035	25,4
2009	0,117	0,033	0,039	28,5
2010	0,118	0,037	0,043	31,5
2011	0,115	0,040	0,048	35,0
2015	0,112	0,054	0,066	48,0

Корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить тесную функциональную зависимость между показателем, характеризующим объемы выручки от реализации ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский» товаров/услуг и интегральным показателем степени диверсификации. Коэффициент детерминации составил 0,98.

На основании данного наблюдения можно сделать вывод о том, что увеличение степени диверсификации организации, посредством создания замкнутого цикла производства, с большой долей вероятности, повлечет за собой пропорциональное увеличение объемов выручки организации, при неизменности тенденций развития прочих факторов.

ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Диверсификация представляет собой экономическую категорию, интегрирующую различные научные подходы к рационализации процесса принятия управленческого решения о расширении границ деятельности организации за счет освоения новых отраслей, новых видов производств, новых видов продукции, новых рынков, поиска более сильной позиции на этих рынках, с целью снижения коммерческих рисков, повышения экономической стабильности и финансовой устойчивости, усиления конкурентных позиций.

2. Усиливается роль диверсификации производственной деятельности, как фактора противодействия нестабильности протекающих в молочном подкомплексе страны (а также на рынке молока и молочной продукции) процессов, в связи с возрастающей актуальностью поиска хозяйствующими субъектами молочного подкомплекса целесообразных направлений рыночно-ориентированного функционирования. Наиболее перспективным направлением диверсификации производственной деятельности, по мнению представителей хозяйствующих субъектов молочного подкомплекса Российской Федерации (принявших участие в проведенном автором исследовании), является многопродуктовое производство в одной отрасли либо многопродуктовое производство в родственных отраслях.

3. Законодательное обеспечение диверсификации в агропромышленном секторе страны на данный момент не имеет четко обозначенных направлений. В то время как опыт многих зарубежных стран свидетельствует о том, что роль государства не должна ограничиваться лишь финансовой поддержкой и прямым инвестированием хозяйствующих субъектов, что необходима реализация активной государственной политики в области поддержки процессов диверсификации, в том числе улучшение законодательства (в области развития целевых государственных программ, направленных на реализацию проектов, связанных с защитой окружающей среды, с внедрением инноваций, интеграцией сельскохозяйственного производства с агротуризмом и народными промыслами, развитием сельских территорий и сообществ и т.п.), проведение исследований (направленных на выявление узких мест и поиск путей их преодоления), продвижение информации, организация обучения хозяйствующих субъектов отрасли всех уровней, идентификация сложностей, возникающих в транзакциях между участниками рынка молока и молочной продукции, поиск возможных вариантов их преодоления и т.п. в тесном сотрудничестве с неформальными институтами.

4. Процессы построения, адаптации и реализации программ диверсификационных преобразований на уровне организации обладают весьма значительным потенциалом, что обусловлено фрагментарностью исследований в

данной сфере, о чем свидетельствует (проведенный автором) анализ научных работ, посвященных основным вопросам и особенностям развития процессов диверсификации организаций молочного подкомплекса Российской Федерации. На основании чего, автором предлагается концептуально новая модель принятия решения о реализации программы диверсификационных преобразований в организации молочного подкомплекса, базирующаяся на комплексном подходе к данной проблематике, учитывающем всю совокупность и многообразие факторов оказывающих воздействие на организацию, на все протекающие в ней процессы.

5. Критерием оценки степени диверсифицированности деятельности организации молочного подкомплекса выступает (разработанный автором) универсальный интегральный показатель, базирующийся на комплексном измерении всех возможных в организации видов диверсификации деятельности (вертикальной, горизонтальной, концентрической), обладающий рядом преимуществ перед применяющимися в настоящее время методиками и позволяющий выбирать объективные критерии оценки эффективности реализации программ, направленных на расширение сфер деятельности хозяйствующих субъектов.

6. Наиболее перспективным видом диверсификации производственной деятельности для ОАО «Молочный Комбинат «Ставропольский», в соответствии с предложенным комплексным подходом по обоснованию перехода организации молочного подкомплекса к реализации программы диверсификационных преобразований, является строительство животноводческого комплекса молочного направления по израильским технологиям. Запуск данного комплекса позволит снизить зависимость предприятия от конъюнктуры рынка сырого молока, обеспечить большую финансовую устойчивость и экономическую стабильность, в том числе посредством более полной загрузки производственных мощностей (в среднем на 22,76%), и, как следствие, улучшить финансовые результаты производственной деятельности.

СПИСОК ОСНОВНЫХ РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии:

1. Кузнецова, Е.А. Развитие диверсификации в молочной отрасли АПК России / Е.А. Кузнецова. - М.: Изд-во РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2012.-108с. – ISBN 978-5-9675-0759-5 (6,3п.л.).
2. Володина, Н.Г. Оценка маркетингового потенциала в обосновании перехода организации молочной отрасли к реализации программы диверсификации своей деятельности / Н.Г. Володина, Е.А. Кузнецова/ Маркетинг и менеджмент в развитии экономики России: монография / под общ. ред. С. В. Аливановой и Е. Г. Агаларовой ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: АГРУС, 2012. ISBN 978-5-9596-0842-2 (Н.Г. Володина –0,4 п.л., Е.А. Кузнецова–0,4 п.л.).

Статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК РФ для публикации научных результатов докторских диссертаций:

1. Кузнецова, Е.А. Проблемы государственного регулирования рынка РФ / Е.А. Кузнецова // Международный сельскохозяйственный журнал. -2009. - №3. – С.41-42 (0,3п.л.).
2. Кузнецова, Е.А. Потребительский спрос на молочную продукцию в Российской Федерации / Е.А. Кузнецова // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2009. - №4. – С.69-70 (0,3п.л.).
3. Кузнецова, Е.А. Приоритетный сектор для инвесторов/ Е.А.Кузнецова // Молочная промышленность. - 2011. - №11. – С.20-22 (0,4п.л.).
4. Кузнецова, Е.А. Методика расчета степени диверсификации производственной деятельности/ Е.А. Кузнецова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2013. -№1.– С.29-32 (0,6 п.л.).

Научные статьи:

1. Кузнецова, Е.А. Инвестиционная привлекательность молокоперерабатывающей отрасли РФ/ Е.А. Кузнецова, Н.Г. Володина // Переработка молока. - 2011. - №7. – С.48-50 (Н.Г. Володина –0,2 п.л., Е.А. Кузнецова–0,2 п.л.).
2. Кузнецова, Е.А.Разработка комплексного подхода по обоснованию перехода организации молочной отрасли к реализации программы диверсификации деятельности / Е.А. Кузнецова, С.Г. Головина, Н.Г. Володина // Вестник Курганской ГСХА - 2013. - №1. (Н.Г. Володина –0,2 п.л., С.Г.Головина – 0,2 п.л., Е.А. Кузнецова–0,2 п.л.).