

Диверсификация деятельности предприятия и экономическая оценка ее  
эффективности  
(на примере УНПК «Агроцентр» ФГБОУ ВО СГАУ им. Н.И. Вавилова, г.  
Саратова)

Автор: Гусева Валерия Евгеньевна, бакалавр  
Научный руководитель: Чернеко Елена Владимировна, к.э.н., доцент кафедры  
«Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК»

Факультет экономики и менеджмента, Саратовский ГАУ им. Н.И. Вавилова,  
город Саратов, Россия

**Аннотация.**

В работе мы показали возможность развития бизнеса с помощью диверсификации. Сделан акцент на агротуризме, так как он является перспективным направлением диверсификации агробизнеса, поскольку позволяет решать сразу несколько задач, связанных не только с развитием компании, но и социально-экономическом развитии территории, на которой он организовывается. Развитие агротуризма в России в целом содействует: созданию положительного образа страны, делая ее привлекательной не столько для туризма, но и для вложений в иные сферы деятельности; увеличению налоговых поступлений в бюджеты всех уровней; обеспеченности занятости народонаселения; увеличению образовательного и культурного уровня народонаселения. Демонстрируется программа развития конного туризма на базе УНПК «Агроцентр» города Саратова. Также представлены подробные расчеты вложений, доходов и расходов будущей бизнес-идеи.

**Ключевые слова:** агроцентр; конный туризм; потребитель; предприятие; источники дохода; прогноз; оплата труда; затраты, диверсификация, рынок.

**1. Введение**

Нестабильность рыночной конъюнктуры, проявляющаяся на аграрных рынках, прежде всего, в виде постоянных колебаний цен на

производимую продукцию и потребляемые ресурсы, увеличивает риски получения убытков сельскохозяйственными предприятиями от основных видов деятельности. Снижение доходности на целевых рынках может быть также связано с усиливающимся давлением конкурентов. Стратегическим решением данных проблем, позволяющим повысить устойчивость и доходность агропредприятий, может диверсификация их деятельности, связанная с развитием новых направлений и выходом на новые рынки сбыта. Диверсификация позволяет расширить структуру доходов за счет дополнительных источников, дополнить основной бизнес и увеличить эффективность использования имеющихся на предприятии ресурсов.

Агротуризм является одним из перспективных направлений диверсификации и развития экономики регионов России, особенно социально-экономического развития сельских территорий. Диверсификация сельской экономики позволяет решать одновременно несколько задач: 1) создавать новые рабочие места и новые виды бизнеса в сельской местности, укрепляя местные бюджеты; 2) предоставлять городским жителям возможности для недорого, доступного и полноценного отдыха; 3) повышать доходы и устойчивость на рынке сельскохозяйственных товаропроизводителей, развивающих агротуризм, и снижать коммерческие риски их деятельности, связанные с колебанием спроса и цен на производимую в рамках основной деятельности сельскохозяйственную продукцию. Таким образом, выбранная тема исследования, безусловно, является актуальной, а также значимой как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Цель научной работы – теоретическое обоснование и подготовка практических предложений по диверсификации деятельности агропредприятия на примере УНПК «Агроцентр» ФГБОУ ВО СГАУ им. Н.И. Вавилова.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты диверсификации деятельности агропредприятия и возможности ее использования для развития агротуризма;
- проанализировать виды агротуризма и обосновать наиболее перспективные для осуществления диверсификации.
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценить целесообразность и возможность проведения диверсификации;
- рассмотреть современное состояние и перспективы развития рынка агротуризма;
- разработать стратегию диверсификации на основе развития агротуризма на базе УНПК «Агроцентр» ФГБОУ ВО СГАУ им. Н.И. Вавилова, включающую обоснование выбора конного туризма, систему его продвижения и программу развития данного направления с расчетом эффективности предлагаемых мероприятий и параметров окупаемости проекта.

Научная новизна работы состоит в разработке программы развития стратегии диверсификации и оценке эффективности от ее реализации.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является УНПК «Агроцентр» ФГБОУ ВО СГАУ им. Н.И. Вавилова.

Предметом исследования является стратегия диверсификация деятельности предприятия посредством развития агротуризма.

В теоретическом аспекте значимость исследования связана с важностью разработки теоретических и методических основ осуществления диверсификации деятельности сельскохозяйственных предприятий посредством развития агротуризма, организации продвижения на рынке агротуристических услуг.

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью использования его результатов сельскохозяйственными товаропроизводителями для разработки программ диверсификации, организациями сферы туризма для продвижения новых направлений и услуг

и органами управления на региональном и районных уровнях для разработки программ поддержки и развития несельскохозяйственного предпринимательства в сельских территориях.

## **2. Методы и методологии**

В ходе подготовки научной работы использовались такие общенаучные методы как анализ и синтез, сравнительный и системный подходы, аналитический, статистический и логический анализы. Из информационных источников в научной работе использовались: научные источники (в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, научных докладов и отчетов, материалов научных конференции, семинаров); учебные пособия, научные работы( диссертации, монографии и т.д.); информация, опубликованная во всемирной сети интернет. Эмпирическую базу исследования составили: федеральные нормативно-правовые акты, муниципальные нормативно-правовые акты, аналитические материалы, отчетные материалы, отчетная и аналитическая информация по исследуемому предприятию.

## **3. Результаты**

Комплексное исследование потенциальных конкурентов УНПК «Агроцентр» и обобщение информации, представленной в таблице 1, позволили провести ранжирование функционирующих конных клубов, как потенциальных конкурентов, по следующей шкале: 3 балла – сильный конкурент; 2 балла – средний конкурент; 1 балл – слабый конкурент; 0 баллов – не представляет угроз в качестве конкурента. Результаты ранжированной оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Ранжированная оценка потенциальных конкурентов УНПК «Агроцентр» на рынке услуг конного туризма

№ п/п	Название клуба	Оценка конкурента	Рейтинг по отзывам посетителей
1	КСК «Гермес»	Сильный	5

2	КК «Золотая подкова»	Сильный	4,9
3	КК «Оксфорд»	Сильный	4,5
4	КК «Серебряная подкова»	Средний	4,1
5	КК «Мустанг»	Средний	3,9
6	КК «Арион»	Слабый	4,4
7	Саратовский ипподром	Слабый	4,2
8	КК «Маленький ковбой»	Слабый	0
9	КК «Фэатон»	Слабый	0
10	КК «Ипподром»	Не конкурент	4,2
11	КСК «Гия»	Не конкурент	3,9

Из таблицы 1 видно, что в качестве сильных конкурентов потенциального центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр» следует рассматривать КСК «Гермес», КК «Золотая подкова» и КК «Оксфорд». При этом в непосредственной близости к УНПК «Агроцентр» располагаются два последних конных клуба. Они среднего размера и могут составить основную конкуренцию Агроцентру. КСК «Гермес» - крупнейший современный клуб в регионе, конкурировать с которым по одинаковым продуктам будет сложно. Однако, он предлагает широкий спектр услуг, преимущественно, в сфере спортивного коневодства и, в ближайшем будущем, не планирует развивать оказание агротуристических услуг коневодства.

Уровень конкуренции на рынке конного туризма в г. Саратове пока еще не очень высок. Следовательно, данную сферу деятельности можно рассматривать как перспективное направление диверсификации для УНПК «Агроцентр».

Основываясь на результатах анализа рынка и услуг, предлагаемых потенциальными конкурентами, а также с учетом возможностей и конкурентных преимуществ УНПК «Агроцентр», был разработан перечень услуг и возможная их стоимость (табл. 2).

Таблица 2 – Перечень и стоимость услуг центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр»

№ п/п	Перечень услуг	Ед. изм.	Цена за 1 ед., руб.
1	<b>Обучение верховой езде (занятия с тренером)</b>		
	в т.ч. индивидуальное	45 мин / чел.	1 500,00

	групповое	45 мин / чел.	750,00
2	<b>Прогулки на лошадях (по маршрутам)</b>		
	в т.ч. маршрут № 1 (1 час)	чел.	1 000,00
	маршрут № 2 (2 часа)	чел.	1 500,00
3	<b>Катание на лошадях</b>		
	в т.ч. детей	30 мин / чел.	750,00
	взрослых	30 мин / чел.	1 000,00
4	<b>Экскурсия на лошадях по территории Агроцентра (45-60 мин)</b>	чел.	1 300,00
5	<b>Фотосессия с лошадьми</b>		
	в т.ч. на территории Агроцентра	час.	2 000,00
	выездная	час.	3 500,00

Стоимость предлагаемых услуг формировалась исходя из сложившихся на рынке цен на услуги конных клубов. Данный уровень цен позволит конкурировать с основными потенциальными конкурентами, а также обеспечит необходимый уровень доходности оказываемых услуг.

Чтобы развивать отрасль досугового коневодства, необходимо активно привлекать всех интересующихся лошадьми и активным образом жизни, а также искать спонсоров и инвесторов. Главным преимуществом можно считать демократизацию этого хобби и активное вовлечение среднего класса.

Месторасположение Агроцентра и его большая территория являются факторами, благоприятствующими развитию различных направлений и форматов агротуризма, в том числе и конного туризма. Учитывая основные виды деятельности и возможности для развития различных видов туризма, УНПК «Агроцентр» можно считать идеальным местом для развития социально-досугового центра в черте города, одним из направлений деятельности которого будет являться конный туризм.

Данная местность идеальна не только для размещения стационарных конюшен, но и для того, чтобы проложить несколько туристических конных маршрутов, протяженностью до двух километров, что открывает огромные перспективы для развития конного туризма.

В результате проведенных исследований и изучения необходимого материала, нами были разработаны ряд предложений по развитию конного туризма. Для данного мероприятия необходимо:

- возведение или переоборудование помещений, имеющих на территории Агроцентра, но, в настоящее время, под специальные: конюшня, склад сухих кормов и фуража, административное помещение и помещение для персонала, возвести огороженную левяду для выгула и пастбища лошадей, а также произвести их полное оснащение необходимым инвентарем и оборудованием.

- приобретение лошадей верховых пород в возрасте от 6-ти до 11-ти лет в собственность, чтобы исключить издержки за аренду лошадей у сторонних частных владельцев;

- закупка необходимого снаряжения, экипировки и оборудования для верховой езды.

- зачисление в штат специальных сотрудников.

На основании планируемых мероприятий по созданию центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр» были спланированы примерные инвестиционные затраты, а также определены возможные текущие расходы. Из данных таблицы 3 видно, что суммарные инвестиции на создание центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр» составят почти 13 млн. руб., из которых наибольший удельный вес 30, 59 % или почти 4 млн. руб. затрат приходится на приобретение лошадей верховых пород (табл.3). Это самый важный актив клуба, который будет обеспечивать получение доходов.

Согласно предварительным экспертным оценкам затраты на строительство конюшни на 10 голов лошадей составят примерно 3,5 млн. руб., что составляет 27,45 от общих инвестиционных затрат.

Таблица 3 – Планируемые инвестиционные затраты на создание центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр»

№ п/п	Наименование затрат	Кол-во ед.	Стоимость (цена) 1 ед., тыс. руб.	Сумма всего, тыс. руб.	Структура затрат, %
1	Строительство конюшни на 10 лошадей	1	3 500,00	3 500,00	27,45
2	Обустройство склада сухих кормов и фуража	1	500,00	500,00	3,92

3	Ремонт и обустройство административного помещения для персонала	1	350,00	350,00	2,75
4	Строительство левады для выгула и пастьбы лошадей	1	1 500,00	1 500,00	11,76
5	Приобретение необходимого инвентаря и оборудования	1	2 500,00	2 500,00	19,61
6	Приобретение лошадей верховых пород	6	650,00	3 900,00	30,59
7	Прочие затраты	1	500,00	500,00	3,92
	<b>ИТОГО ЗАТРАТ</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>12 750,00</b>	<b>100,00</b>

Важной статьёй бюджета текущих расходов являются затраты на оплату труда персонала. Штатное расписание и фонд оплаты труда сотрудников центра конного туризма представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Штатное расписание и фонд оплаты труда сотрудников центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр»

№ п/п	Категории работников	Кол-во, чел .	Оклад, тыс. руб.	ФОП в месяц, тыс. руб.	ФОП в год, тыс. руб.
1	Начальник конюшни	1	35,00	35,00	420,00
2	Конюх	2	20,00	40,00	480,00
3	Ночной сторож	2	15,00	30,00	360,00
4	Инструктор по верховой езде	2	25,00	50,00	600,00
5	Коновод	1	20,00	20,00	240,00
6	Берейтор	1	30,00	30,00	360,00
	<b>Итого затрат на оплату труда</b>			<b>205,00</b>	<b>2 460,00</b>
	Начисления на ФОТ (30,2 %)			61,91	742,92
	<b>ВСЕГО ЗАТРАТ</b>			<b>266,91</b>	<b>3 202,92</b>

Согласно проекту штатного расписания, планируется, что в центре будет работать 9 человек.

В таблице 5 на основании проектируемой системы организации деятельности центра рассчитаны показатели годового календарного бюджета текущих доходов и расходов центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр».

Бюджет рассчитан при условии полной загрузки центра и оказания предлагаемых услуг в полном объеме с учетом сезонных колебаний спроса.



При условии эффективного продвижения услуг центра на рынке конного туризма г. Саратова и с учетом конкурентного воздействия, выйти на запланированные показатели по доходам и расходам планируется в течение 2-3-х лет. При этом, возможно поэтапная реализация проекта, в том числе приобретение поголовья лошадей и формирование команды центра.



Согласно прогнозу реализации проекта, центр конного туризма на базе УНПК «Агроцентр» в 2025 г. выйдет на полную мощность по объему оказываемых услуг, окупаемость проекта составит 149,1 %. Таким образом, срок окупаемости данного проекта составит 3 года (табл. 6).

Таблица 6 – Прогноз окупаемости проекта создания центра конного туризма на базе УНПК «Агроцентр»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	12 750,00	–	–	–
Выручка от реализации, тыс. руб.	1 843,59	7 374,38	10 447,03	12 290,63
Текущие расходы, тыс. руб.	747,01	2 988,03	4 233,04	4 980,05
Чистый текущий доход, тыс. руб.	1 096,59	4 386,35	6 213,99	7 310,58
Чистый доход проекта нарастающим итогом, тыс. руб.	-11 653,41	-7 267,07	-1 053,08	6 257,50
Уровень окупаемости проекта, %	–	–	–	149,1

Доходы, получаемые от услуг конного туризма, будут расти с 1,8 млн. руб. в 2022 г. до 12,3 млн. руб. в 2025 г.

#### 4. Обсуждение

Необходимо также отметить, что УНПК «Агроцентр» обладает уникальными преимуществами по сравнению с потенциальными конкурентами: 1) он располагает собственной территорией, размеры которой позволяют организовать оказание разнообразных услуг в сфере конного туризма; 2) УНПК «Агроцентр» является многопрофильным сельскохозяйственным предприятием, что позволяет ему развивать целый спектр туристических услуг, наряду с конным туризмом. Это позволит удовлетворять разнообразные потребности городских жителей, предлагать пакеты из различных услуг для всей семьи и привлекать большое количество клиентов.

Выбор конного туризма как направления диверсификации деятельности УНПК «Агроцентр», конечно имеет определенные сложности и сдерживающие факторы, к числу которых следует отнести относительно высокие инвестиционные затраты, по сравнению, например с вариантами

пешеходного или велосипедного туризма, которые также можно развивать на базе данного предприятия. Не очень просто будет и укомплектовать штатное расписание центра высококвалифицированными кадрами. Однако, не нужно забывать о стратегических преимуществах данного направления, которые проявляются на различных уровнях. Одно из главных преимуществ – интерес потребителей. Для жителей городов – это экзотический вид отдыха, который позволит: попасть в места удивительной красоты, недоступные для иных видов транспорта; сделать отдых активным, но не утомительным; приобщиться к романтике верховой езды.

## **5. Заключение**

Конный туризм в последнее время становится все более популярным, и число желающих участвовать в конных походах, любоваться красотами, измеряется тысячами. В современном мире популярность конного туризма стремительно растет. Всюду строятся кемпинги для обслуживания всадников, прокладываются конно-туристские маршруты. Конный туризм отодвигает на второй план многие традиционные виды путешествий.

Таким образом, внедрение конного туризма в Агроцентре при СГАУ им. Н.И. Вавилова, расположенном в Заводском районе города Саратова, будет очень успешным и эффективным мероприятием для диверсификации деятельности и развития данного структурного подразделения аграрного университета.

## **Благодарность**

**Выражаю признательность Черненко Елене Владимировне, к.э.н.,** доценту кафедры «Проектный менеджмент и внешнеэкономическая деятельность в АПК» за активный вклад написании статьи.

## **Литература.**

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы. Утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 г. No 717 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcsx.ru>
2. Агаларова, Е.Г., Косинова Е.А. Особенности формирования агротуристического Рынка в России / Е.Г. Агаларова, Е.А. Косинова // Молодой учёный – 2012. – №11. – С. 140-143. – URL <https://moluch.ru/archive/46/5742>
3. Агротуризм в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agrovent.ru/blog/novosti-kompanii/agroturizm-v-rossii/>. – Заглавие с экрана. – ( Дата обращения: 15.05.2021 г. )
4. Агротуризм: проблемы и перспективы развития: монография/ В.А. Кундиус; Минсельхоз России, ФГОУ ВПО « Алт. гос. аграр.ун-т». Барнаул: Азбука ,2016. 345 с.
5. Акулич, И.Л. Современный маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. – Рига: БРИ, 2013. –2017с.3.Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
6. Бакулина И.А. Устойчивое развитие сельских территорий на основе формирования инфраструктуры и методов поддержки малого и среднего предпринимательства: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: / Бакулина Ирина Анатольевна. -Воронеж, 2014. -19 с.