

## ŪKIO DIVERSIFIKAVIMO SPRENDIMO PRIĖMIMAS: LIETUVOS ATVEJIS

**Jurgita Zaleckienė**

*Lekt. dr. Aleksandro Stulginskio universitetas. Universiteto g. 10, 53361, Akademija, Kaunas r.,  
Lietuva. Tel. +37067223267. El. paštas jurgita.zaleckiene@gmail.com*

*Pateikta 2016 03 15; priimta 2016 05 15*

Tyrimo problema – kaip priimti geriausią ūkio diversifikavimo sprendimą? Darbo tikslas – nustatyti, kaip ūkio diversifikavimo sprendimą priėmė Lietuvos ūkininkai ir kokios pasiūlytos jį racionalizuojančios priemonės. Buvo ištirta 12 atvejų – ūkininkų ūkių, kurie diversifikavo ūkį. Nustatyta, kad ūkio diversifikavimo sprendimas buvo priimtas dažniausiai svarstant tik vieną galimą sprendimo alternatyvą. Nebuvo atlikta kompleksinė ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimo analizė. Sprendimo priėmėjas, atsižvelgdamas tik į tuos veiksnius, kuriuos jis laikė svarbiais, priėmė sprendimą. Ūkio diversifikavimo sprendimas buvo priimtas skubotai. Dėl to sprendimo priėmėjai patyrė daug nuostolių, teko jiems papildomai investuoti, papildomai mokytis bei konsultuotis. Pateikiami siūlymai, leidžiantys priimti geriausią ūkio diversifikavimo sprendimą.

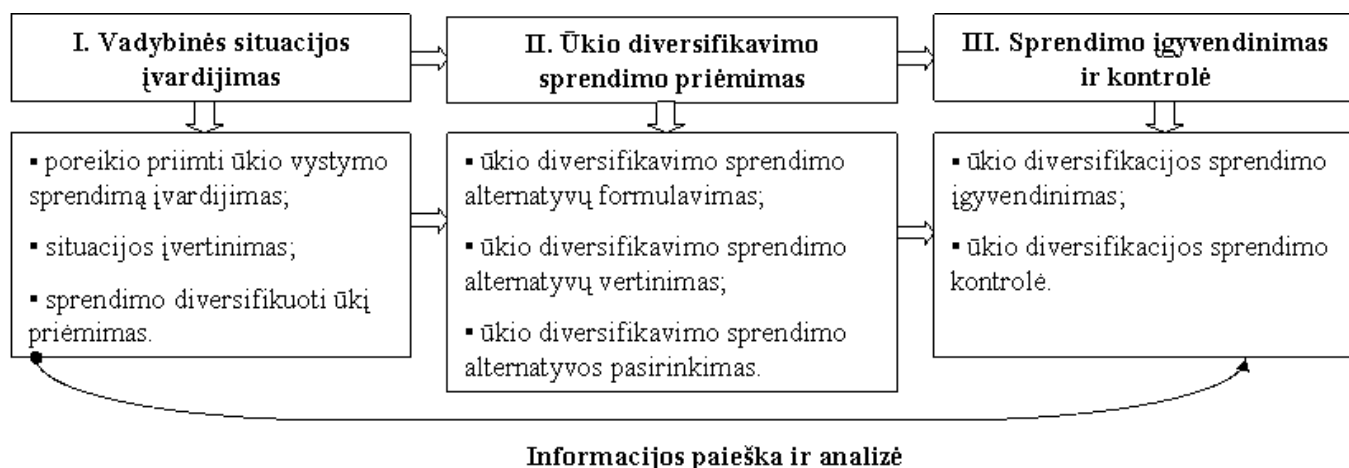
*Raktiniai žodžiai: diversifikacija, sprendimo priėmimas, ūkininko ūkis.*

*JEL kodai: Q12, Q13, Q21.*

### 1. Įvadas

Ūkininkai, priimdami sprendimus, gali išvengti neigiamos išorinės aplinkos veiksnių įtakos ir / arba pasinaudoti išorinės aplinkos teikiamomis galimybėmis bei taip sukurti prielaidas ūkių vystymuisi ir atsparumui didinti. Vienas iš galimų ūkio vystymo sprendimų – ūkio veiklos diversifikacija, kuri siejama su naujų produktų (veiklų) gamyba (vystymu) ir pagamintų produktų realizavimu naujose rinkose. Ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimas – ilgas procesas, apimantis kelis pagrindinius etapus (1 pav.).

Kai ūkininkas priima sprendimą diversifikuoti ūkį, svarbu, kad sprendimas pasiteisintų ir leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Šiame straipsnyje analizuojamas antrasis ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimo etapas. Pateikta schema (1 pav.) rodo, kad siekiant priimti manomai geriausią ūkio diversifikacijos sprendimą, svarbu laikytis sekos. Seka aktuali, nes 1) diversifikacijos sprendimas, R. Ginevičiaus ir kt. (2006) teigimu, yra inovatyvus, kompleksiškas ir rizikingas; 2) ūkiai dažnai yra vienos šeimos verslo organizacijos, kuriuose sprendimus priima ir įgyvendina tie patys asmenys.



1 pav. Ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimo procesas  
(sudaryta pagal Bakanauskienę, 2013; Öhlmér, 1998; Zakarevičių, 2010)

L. Baronienės ir kt. (2014) teigimu, sprendimo priėmimo proceso struktūra aktuali tuomet, kai visus duomenis, reikalingus sprendimo priėmimui, numato už sprendimo priėmimą atsakingi asmenys; 3) ūkio diversifikacijai būdinga didelė realizavimo formų įvairovė, kai greta vienos, dažniausiai žemės ūkio, vystomos kitos, artimos jai ar visiškai nesusijusios, veiklos, pvz., netradicinis žemės ūkis<sup>2</sup>, ekologinis žemės ūkis, kaimo turizmas, akvakultūra, amatai, paslaugos vietos gyventojams ir kt. H. Chaplin ir kt. (2003, 2004), J. Čaplikas ir kt. (2006) atlikę tyrimus nustatė, kad nors ūkio diversifikacijai būdinga didelė jos realizavimo formų įvairovė, tačiau dėmesys skiriamas ribotoms alternatyvoms. Ūkiuose realizuojamos diversifikacijos formos susietos su labiausiai populiariamų ir remiamų bei mažiausiai rizikingų veiklų pasirinkimu; 4) atlikti tyrimai (Bradūnas, 2014; Hanson, 2010; Vidickienė, 2014) leidžia teigti, kad ūkiuose įsigalėjęs neformalus požiūris į valdymą: priimant sprendimus nesiremiam įvairia ir tikslia informacija, dažnai neatliekamas su strateginiais veiklos pokyčiais susijusių sprendimų projektavimas ir pagrindimas, ūkio finansinės situacijos vertinimas ir pan.; 5) ūkiuose išlieka informacijos ribotumo problema (Edwards-Jones, 2006; Singh, 2008). Informacija labai greitai kinta. Jai surinkti ir išanalizuoti reikia labai daug laiko. Tačiau ūkininkų ūkiuose dažnai ūkininkas yra ir ūkio savininkas, ir ūkio darbuotojas, todėl informacijos rinkimui ir analizei stokoja laiko. Svarbu pažymėti ir tai, kad ūkininkai ne visuomet geba įvertinti informacijos poreikį ir ne visuomet žino, kokia informacija yra jiems svarbi, kur ją galima būtų rasti.

Tyrimų ūkio diversifikacijos tematika yra atlikta pakankamai daug. Tačiau svarbu pažymėti, kad ūkio diversifikavimo sprendimams yra svarbus vietos, laiko, istorinis bei kultūrinis kontekstas. Lietuvoje ūkininkų savarankiško ūkininkavimo trukmė sąlyginai nedidelė, vyrauja daug mažų ūkių, ūkininkai stokoja verslinės patirties, sunykęs bendruomeniškumas (Bradūnas, 2014; Melnikienė, 2012; Poviliūnas, 2008 ir kt.). Didelė dalis ūkininkų neturi sukaupę pakankamai finansinių, materialinių ir kitų išteklių, būtinų ūkių vystymui. N. Jurkėnaitės (2015) teigimu, dažnai ūkininkas, net ir esant neigiamiems ūkio veiklos rezultatams, ir toliau ūkininkauja. Didelės žemės ūkio politikos įtakos pasekmė – dalis ūkininkų Lietuvoje neturi patirties prii-

<sup>2</sup> Žemės ūkio veikla, nepasizyminti giliomis vystymo tradicijomis šalyje ar regione.

mant strateginius bei inovatyvius sprendimus. Žinios bei valdymo įgūdžiai, E. Lau-menskaitė ir kt. (2006) teigimu, negali būti įgyti ar kisti per trumpą laiką. Gilesnių ty-rimų Lietuvoje, kurie atskleistų, kokiais būdais ir kiek ūkio diversifikavimo sprendi-mų alternatyvų formuluojama, kokiais kriterijais suformuluotos ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos vertinamos, kokie kriterijai nulemia ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimą, nėra atliktų. Tyrimo problema formuluojama klausimu: kaip priimti geriausią ūkio diversifikavimo sprendimą?

Šio straipsnio tikslas – ištyrus, kaip ūkio diversifikavimo sprendimą priėmė Lietuvos ūkininkai, pateikti ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo seką.

Tyrimo objektas – ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimas Lietuvos ūki-ninkų ūkiuose.

Tyrimo metodika. Siekiant nustatyti kaip ūkio diversifikavimo sprendimą pri-ėmė Lietuvos ūkininkai, buvo atliktas atvejo tyrimas. Informacijai surinkti buvo pasi-rinktas pusiau standartizuoto interviu metodas derinant jį su stebėjimu bei pokalbiu. Atliekant tyrimą buvo siekiama gauti įvairiapusišką, išsamų ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo proceso vaizdą. Buvo sudaryta kompleksinė diagnozuojamų po-žymių ir indikatorių sistema, kuri pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Empirinio tyrimo diagnostiniai požymiai ir indikatoriai

Diagnostinis požymis	Diagnostinis indikatorius
Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimo būdai	1. Naujų veiklų paieška pagal ūkio narių pomėgius, sukauptas žinias, profesinę patirtį. 2. Neaiškus įsivaizdavimas, kokias naujas veiklas norėtusi vys-tyti. 3. Naujų veiklų pasirinkimas grįstas vartotojų poreikiais. 4. Naujų veiklų pasirinkimas grįstas ūkio tikslais.
Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimo kriterijai	1. Sprendimo alternatyvos išorinės įgyvendinamumo galimybės 2. Sprendimo alternatyvos vidinės įgyvendinamumo galimybės 3. Sprendimo alternatyvos sinerginiai ryšiai 4. Sprendimo alternatyvos rizikingumas 5. Sprendimo alternatyvos tikslų įgyvendinamumas
Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos pasirinkimą lėmę veiksniai	1. Ūkio vidiniai ištekčiai 2. Ūkininko ūkio tikslai 3. Ūkio išorinės aplinkos sąlygos 4. Kita

Tyrimui atlikti buvo sudarytas empirinio tyrimo instrumentas – klausimynas, kurį sudarė 24 klausimai, apimantys visą ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimo procesą.

Atvejais buvo tikslingai atrinkti diversifikuoti ūkininkų ūkiai<sup>3</sup>. Siekiant užtik-rinti empirinio tyrimo sėkmę ir kokybę, buvo suformuluoti šie atvejų – diversifikuotų ūkininkų ūkių – atrankos kriterijai:

- 1) ūkininko ūkis yra verslinis<sup>4</sup>;
- 2) ūkio diversifikavimo trukmė – mažiausiai aštuoneri metai.

<sup>3</sup> Diversifikuotas ūkininko ūkis – ūkis, kuriame vystomos dvi ir daugiau veiklų.

<sup>4</sup> Verslinis ūkininko ūkis – ūkis, kuriame ūkininkas ir jo šeimos nariai apsirūpina darbu ir pajamo-mis iš ūkio veiklos.

Atvejų pagrindinės charakteristikos pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Tirtų atvejų charakteristikos

Eil. Nr.	Ūkio diversifikavimo trukmė (metais)	Diversifikacijos rūšis <sup>5</sup>	Ūkininko ūkyje vystomos veiklos
1.	10	„Trečio žingsnio“	◦ bitininkystė ◦ kaimo turizmas
2.	8	„Trečio žingsnio“	◦ augalininkystė ◦ viešojo maitinimo įmonė
3.	12	„Trečio žingsnio“	◦ galvijininkystė ◦ miško verslai
4.	9	„Trečio žingsnio“	◦ gyvulininkystė ◦ produktų perdirbimas ir realizavimas
5.	8	„Trečio žingsnio“	◦ augalininkystė ◦ produktų perdirbimas ir realizavimas
6.	9	„Pirmo žingsnio“	◦ augalininkystė ◦ bitininkystė
7.	8	„Pirmo žingsnio“	◦ gyvulininkystė ◦ augalininkystė
8.	8	„Antro žingsnio“	◦ gyvulininkystė ◦ augalininkystė ◦ gėlininkystė
9.	12	„Antro žingsnio“	◦ sodininkystė ◦ sraigių auginimas
10.	11	„Pirmo žingsnio“	◦ gyvulininkystė ◦ augalininkystė
11.	12	„Antro žingsnio“	◦ augalininkystė ◦ vaistažolininkystė
12.	12	„Antro žingsnio“	◦ augalininkystė ◦ prieskoniniai augalai

Pusiau standartizuotas interviu vyko su ūkių savininkais ir / ar jų šeimos nariais, kurie realiai prisidėjo prie ūkių diversifikacijos sprendimo priėmimo.

Kokybiniame tyrime vienas iš būdų patikrinti vertinimų patikimumą – skaičiuoti nuomonių suderinamumą – Kendall'o konkordancijos koeficientą ( $W$ ). Šiame empiriniame tyrime interviuojamųjų nuomonių vieningumas buvo apskaičiuotas pagal 11, 13, 15, 17, 18 ir 19 tyrimo instrumento klausimus. Atlikti skaičiavimai parodė, kad  $W=0,61$ . Tai rodo, kad šiame empiriniame tyrime dalyvavusių interviuojamųjų nuomonių suderinamumas yra pakankamas.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatams apibendrinti buvo naudoti loginės analizės ir apibendrinimo metodai. Tyrimas atliktas 2013 m.

## 2. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

<sup>5</sup> „Pirmo žingsnio“ ūkio diversifikacija – ūkio veiklų rinkinio papildymas žemės ūkio veiklos vienetu. „Antro žingsnio“ ūkio diversifikacija – ūkio veiklų rinkinio papildymas netradicinio žemės ūkio veiklos vienetu. „Trečio žingsnio“ ūkio diversifikacija – ūkio veiklų rinkinio papildymas ne žemės ūkio veiklos vienetu.

*Diagnostinis požymis: Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimas.* Atvejų analizė atskleidė, kad ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos buvo formuluojamos pagal šiuos būdus (3 lentelė).

3 lentelė. Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimo būdai ir suformuluotų sprendimo alternatyvų skaičius

Diagnostinis požymis – ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimo būdai		Ekspertai											
		1	2	3	5	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Pagal ūkio narių turimas žinias, pomėgius, patirtį		•			•		•	•		•		•
2.	Neaiškiai, bet jau įsivaizdavo, kokias naujas veiklas norėtų vystyti	•		•	•						•		
3.	Vartotojų poreikiais grįstos		•							•		•	•
4.	Pagal ūkio diversifikacijos tikslus						•						
Suformuluotų sprendimo alternatyvų skaičius		1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	4

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorine analize pagrįstą teiginį, kad priimdami sprendimus ūkininkai skiria nepakankamą dėmesį sprendimo alternatyvų formulavimui: 7 interviuojamieji pažymėjo, kad ūkio diversifikavimo sprendimas buvo priimtas svarstant tik vieną alternatyvą, 4 – teigė, kad sprendimas buvo priimtas svarstant tik dvi galimas sprendimo alternatyvas. Tokius tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, kad ūkininkai neturi žinių bei patirties ilgalaikių ir inovatyvių sprendimų priėmimo, stokoja informacijos, o taip pat nedideliu sprendimus priimančių asmenų skaičiumi ūkyje.

Buvo identifikuoti nauji ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimo būdai – tai naujų veiklų parinkimas grįstas gerosios patirties pavyzdžiu, naujų veiklų parinkimas pagal finansinės paramos priemonę bei naujų veiklų parinkimas įvertinant bendradarbiavimo galimybes. Partnerystės įvertinimas ir jos išnaudojimas galėtų prisidėti prie žaliavų įsigijimo, gilesnio perdirbimo ar produkcijos realizavimo problemų sprendimo.

*Diagnostinis požymis: Ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimas.*

Tyrimu nustatyta, kad ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvos buvo vertintos pagal laisvus aplinkos veiksnius, o ne pagal aiškius kriterijus.

Atliekant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti, kokie kriterijai ir juos apibūdinantys subkriterijai buvo vertinti svarstant ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvas. Apibendrinti empirinio tyrimo rezultatai pateikiami 4 lentelėje.

Remiantis gautais tyrimo rezultatai galima teigti, kad ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos nebuvo vertintos kompleksiskai. Sprendimo priėmėjai, atsižvelgdami tik į tuos subkriterijus, kuriuos jie laikė svarbiais, vertino ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvas ir priėmė sprendimą.

4 lentelė. Interviuojamųjų nuomonė apie ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvų vertinimo kriterijus ir subkriterijus

Diagnostinis indikatorius	Analizuoti subkriterijai	Neanalizuoti / mažai analizuoti subkriterijai
---------------------------	--------------------------	-----------------------------------------------

Sprendimo alternatyvos išorinės įgyvendinamumo galimybės	Taikomos finansinės paramos priemonės, finansinės paramos gavimo sąlygos, teisės aktų nuostatos, prekių / paslaugų kaina ir jų skirtumai rinkoje, konkurentų analizė.	Potencialus vartotojų skaičius, vartotojų lūkesčiai, vartojimo įpročiai, vartotojų gaunamos pajamos ir kt., tiekėjai, jų keliamos sąlygos, mokymo, konsultavimo ir informavimo paslaugų teikėjai bei paslaugų kainos, kaimo inžinerinė infrastruktūra (keliai, susisiekimo galimybės, ryšių paslaugos), partnerystė ir kooperacija, laisvos žemės rinka
Sprendimo alternatyvos vidinės įgyvendinamumo galimybės	Ūkio narių turimos žinios apie naują veiklą, ūkio narių iniciatyvumas, ūkio finansinė ir materialinė būklė, ūkio narių užimtumas bei jų galėjimas skirti laiko naujos veiklos vystymui.	Ūkio narių verslinė, vadybinė patirtis, ūkio narių dalyvavimas kooperatyvų, kaimo bendruomeninių organizacijų veikloje, ūkio turimi žemės, vandens, miško išteklių, esamos ūkio veiklos, ūkio savininko užimtumas ir jo galėjimas prisidėti darbu prie naujos veiklos vystymo analizei, ūkio narių sveikatos būklė, ūkio įsiskolinimai, ūkio veiklos pelningumas.
Sprendimo alternatyvos sinerginiai ryšiai	Bendra ūkio logistika, ūkio išteklių (iš jų ir kompetencijų) panaudojimas, informacijos panaudojimas.	
Sprendimo alternatyvos rizikingumas	Ūkio veiklos pelningumas, lėšų poreikis naujos veiklos vystymui, finansinių išteklių šaltiniai.	Rizikos veiksnių išskyrimas ir vertinimas, ūkio įsiskolinimai, naujos veiklos pelningumas, naujos veiklos įtaka esamai ūkio veiklai.

Atliktas atvejo tyrimas parodė, kad priimdami ūkio diversifikavimo sprendimą, ūkininkai nevertino rinkos. Ūkininkams, dažniausiai veikiantiems tik pirminėje maisto produktų gamybos grandyje, veiklos, pagrįstos nauju produktu ir nauja rinka, planavimas ir įgyvendinimas – naujas, mažai žinomas dalykas. Daugeliu tirtų atvejų, anksčiau sprendimo priėmėjai neturėjo tiesioginio santykio su vartotojais, konkurentais patirties. Tyrimu atskleista, kad sprendimo priėmėjai stokojo verslinių gebėjimų, žinių, neįvertino bendradarbiavimo svarbos.

Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad priimant ūkio diversifikavimo sprendimą, jo planavimo stadijoje sprendimo priėmėjai stokojo žinių ne tik apie suformuluotą ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvą, bet net nelabai įsivaizdavo, su kokiais iššūkiais teks susidurti ją įgyvendinant. Interviuojamieji pripažino, kad priimdami sprendimą pervertino ūkio narių verslinius gebėjimus, turimus ūkio finansinius bei materialinius išteklius, neįvertino bendradarbiavimo su kitais ūkininkais, dalyvavimo ūkininkų organizacijos ar kaimo bendruomeninės organizacijos veikloje svarbos. Tyrimas atskleidė, kad turimas sprendimo priėmėjų patyrimas, žinios – per siauros, dažnai neadekvačios pokyčiams.

Atvejų analizė parodė, kad priimant ūkio diversifikavimo sprendimą, jo rizika buvo vertinama minimaliai. Ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo etape dažnai neturima pakankamai informacijos, neatliekama gilesnė sprendimo rizikingumo analizė ir vertinimas: „sprendimo priėmimo etape rizikingumo vertinimas buvo atliekamas paviršutiniškai. Labiau „primetimas iš akies“. Ūkio diversifikacijos sprendimą

buvo siekiama įgyvendinti su minimalia rizika, gamybos apimtys pradžioje nebuvo numatomos didelės. Tai ir investicijos nebuvo labai didelės. Nesėkmės atveju tikėtasi, kad dabartiniam verslui „nepakenks“. Interviu su ūkininkais atskleidė, kad gilesnis priimamo ūkio diversifikavimo sprendimo rizikos vertinimas buvo atliekamas jo įgyvendinimo etape, kai buvo rengiamas investicinis projektas.

Atliktas empirinis tyrimas leidžia teigti, kad ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimą tikslų įgyvendinamumo požiūriu atlikti iš anksto – sprendimo priėmimo stadijoje – yra pakankamai sudėtinga, o prognozuoti remiantis patirtimi, ankstesniais duomenimis yra neįmanoma.

*Diagnosticinis požymis – ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos pasirinkimas.* Konkrečios ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos pasirinkimą taip pat labiau nulėmė subjektyvūs veiksniai: ūkio narių sukauptos žinios, profesinė patirtis (7), paklausa rinkoje prekėms / paslaugoms (5), finansinės paramos priemonės (5).

Taigi ūkio diversifikacijos sprendimai buvo priimti skubotai – kilus idėjai diversifikuoti ūkį – buvo siekiama kuo greičiau ją įgyvendinti, sprendimo priėmimui nebuvo skiriama pakankamai dėmesio. Dėl to sprendimo priėmėjai patyrė daug nuostolių, teko jiems papildomai investuoti, papildomai mokytis bei konsultuotis, ūkio diversifikacijos sprendimo įgyvendinimas užsitęsė, padidėjo sprendimo įgyvendinimo kaštai.

Atliktas empirinis tyrimas leido išskirti keletą ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo tobulinimo linkmių, kurios apibendrintai pateiktos 2 paveiksle.

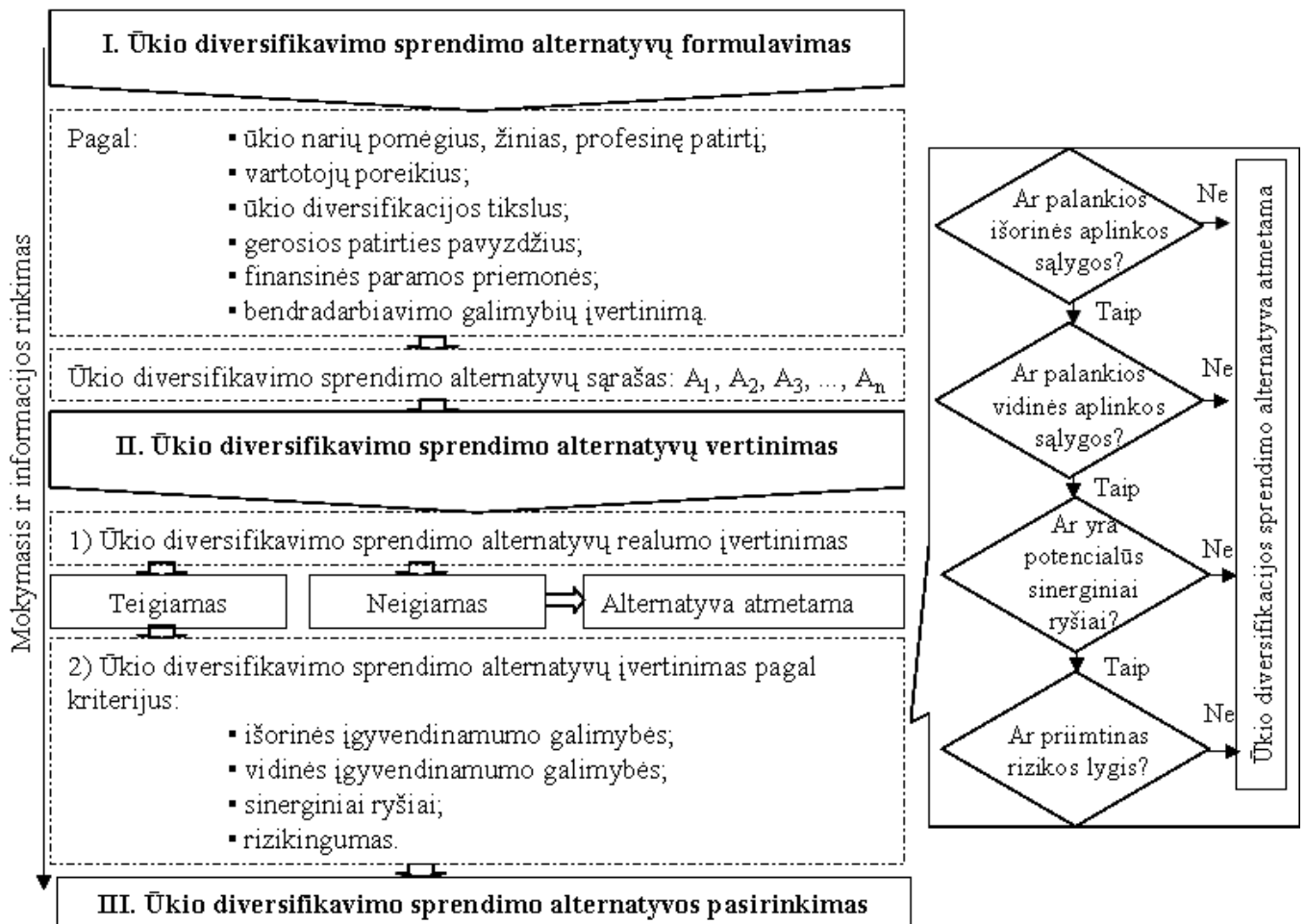
Pirma, subjektyvūs veiksniai labiau nei objektyvūs lėmė ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų įvardijimą ir pasirinkimą. Todėl aktualiu tampa ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų formulavimas „žingsniniu“ principu, t. y. aprėpiant visus galimus naujų veiklų formulavimo būdus. Didesnis suformuluotų ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvų skaičius suteikia sprendimo priėmėjui skirtingus pasirinkimus.

Antra, suformuluotų ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimą atlikti dviem etapais. Pirmiausiai įvertinti jų realumą, t. y. sprendimo priėmėjų turimas žinias ir informaciją apie suformuluotą sprendimo alternatyvą, jai vystyti būtinas sąlygas, išteklių poreikį bei jų pakankamumą. Nepalankus šių aspektų įvertinimas traktuotinas kaip ūkio diversifikacijos sprendimo riziką didinantis veiksnys.

Antrasis suformuluotų ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvų vertinimo etapas turėtų apimti jų vertinimą pagal keturis kriterijus:

*1. Ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvos išorinės įgyvendinamumo galimybės.* Išorinė aplinka yra labai dinamiška, dėl šios priežasties šiame etape siūloma vertinti tik tiesioginio poveikio išorinės aplinkos veiksniai. Jų stiprumas, priklausomai nuo pasirinktos ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyvos, gali šiek tiek skirtis, tačiau išorinių įgyvendinamumo galimybių analizė turėtų apimti: 1) rinkos veiksmų analizę. Greta pagrindinių rinkos analizės parametrų – vartotojai, tiekėjai, konkurentai / potencialūs partneriai, produktų pakaitalai, prekių / paslaugų realizavimo kanalai, ne mažiau svarbu įvertinti kitus rinką apibūdinančius aspektus. Tai apsisprendimas, kokiame geografiniame plote bus veikama (vietinėje, regioninėje, šalies ar kt. rinkoje). Nuo geografinio rinkos pasirinkimo priklausys rinkos analizės sudėtingumas, informacijos prieinamumas, paskirstymo būdai bei sąnaudos, konku-

rentų skaičius, konkuravimo sąlygos ir kt. Didelę svarbą turi ir teritorijos urbanizacijos laipsnio įvertinimas – gyventojų koncentracija tam tikroje teritorijoje arba jų susitelkimas atskirose vietovėse taip pat sukuria tam tikrą rinkos potencialą; 2) gamtinės aplinkos veiksniai. „Pirmo“ bei „antro“ žingsnio ūkio diversifikacijai ypatingai didelę reikšmę gali turėti gamtinės aplinkos veiksniai: žemės kokybė, vandens kokybė, kritulių kiekis, oro temperatūra ir pan.; 3) finansinės aplinkos analizė.



2 pav. Ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo seka

*II. Ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvos vidinės įgyvendinamumo galimybės.* Jos apima pagrindinių ūkininko, jo šeimos narių ir ūkio charakteristikų analizę.

*III. Ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvos potencialūs sinerginiai ryšiai.* Ji apima galimus materialinių (pvz., išteklių) ir nematerialinių (pvz., žinios, įgūdžiai) ryšių gamybos, rinkodaros, realizavimo, valdymo ir kt. veiklos srityse tarp skirtingų ūkio veiklų numatymą.

*IV. Ūkio diversifikacijos sprendimo alternatyvos rizikingumas.* Neapibrėžtumo sąlygomis priimamo ūkio diversifikacijos sprendimo riziką įvertinti yra pakankamai sudėtinga, tačiau šiame etape siūloma numatyti ketinamos vykdyti (naujos) veiklos pagrindinius parametrus (pvz., gamybos apimtis), identifikuoti ir įvertinti priimamo sprendimo riziką didinančius veiksniai, numatyti ją mažinančius būdus ir priemones, įvertinti laukiamą naujos veiklos pelningumą.

Pasirenkama ta ūkio diversifikavimo sprendimo alternatyva, kuri geriausiai atitinka nustatytuosius kriterijus. Jei vertinamos ūkio diversifikavimo sprendimo alter-



natyvos gaus panašius įvertinimus, kriterijų sąrašas gali būti papildytas naujais, sprendimo priėmėjo išskirtais papildomais, kriterijais, pvz., mažiausios sprendimo alternatyvos įgyvendinimo sąnaudos ir pan.

Informacijos rinkimas ir mokymasis turėtų tapti permanentiniu procesu ir jis aktualus visuose ūkio diversifikacijos sprendimo priėmimo etapuose.

### 3. Išvados

1. Ūkio diversifikavimo sprendimai Lietuvos ūkiuose buvo priimami dažniausiai svarstant vieną, rečiau dvi, galimas sprendimo alternatyvas. Sprendimo priėmėjai – ūkininkai – atsižvelgdami tik į tuos veiksnius, kuriuos jie laikė svarbiais, priėmė sprendimą. Tai rodo, kad ūkininkams ūkio diversifikavimo sprendimų priėmimas – pakankamai naujas, mažai žinomas dalykas. Ūkio diversifikacijos sprendimai ūkininkams sudėtingesni ir kompleksiškesni, palyginus su kitais, įprastesniais, kaip pvz., ūkio modernizavimo ar intensyvinimo, sprendimais.

2. Siekiant priimti manomai geriausią ūkio diversifikacijos sprendimą, svarbu laikytis sprendimo priėmimo sekos, ūkininko ir ūkio narių mokymasis turėtų tapti permanentiniu procesu.

3. Pateikta ūkio diversifikavimo sprendimo priėmimo seka, suteikianti aiškumą kaip ūkio diversifikavimo sprendimas galėtų būti realizuojamas Lietuvos ūkininkų ūkyje. Pateikti siūlymai gali pasitarnauti mokant ir / ar konsultuojant ūkininkus, studentų mokymo procesuose.

### Literatūra

Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas. – Kaunas: VDU leidykla. 239 p.

Baronienė, L., Bakanauskienė, I. (2014). Sprendimų priėmimo proceso ypatumai ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 72: 7–21.

Bradūnas, V., Kozlovskaja, A. (2014). Rizika Lietuvos žemės ūkyje. Mokslo studija. Vilnius: LAEI. – <http://www.laei.lt/?mt=leidiniai&straipsnis=873&metai=2014> [2016 03 20].

Chaplin, H., Davidova, S., Gorton, M. (2004). Agricultural adjustment and the diversification of farm households and corporate farms in Central Europe // *Journal of Rural Studies*. No. 20: 61–77. – [http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167\(03\)00043-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0743-0167(03)00043-3).

Čaplikas, J., Rutkauskaitė, J. (2006). Diversification types of agricultural business organizations activity and factors determining them // *Research for Rural Development 2006: international scientific conference proceedings*. – Jelgava. P. 162–168.

Edwards-Jones, G. (2006). Modelling farmer decision – making: concepts, progress and challenges // *Animal Science*. No. 82: 783–790. – <http://dx.doi.org/10.1017/ASC2006112>.

Hansson, H., Oskarsson, M., Öhlmér, B. (2010). Successful implementation of new strategies in the farm business – Facilitators and inhibitions found at Swedish sugar beet farms // *Journal of International Farm Management*. Vol. 5 (2): 1–22.

Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, J., Merkevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. – Vilnius: Technika. 548 p.

Jurkėnaitė, N. (2015). Lietuvos ūkininkų ūkių gyvybingumo pokyčiai. Mokslo studija. Vilnius: LAEI. – <http://www.laei.lt/?mt=leidiniai&straipsnis=891&metai=2015> [2016 03 23].

Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje // *Ekonomikos teorija ir praktika*. Nr. 1: 23–35.

- Melnikienė, R. (2012). Pasiūlymai dėl Lietuvos žemės ūkio strateginių kryptų po 2013 metų, plėtojant žaliosios knygos „Lietuvos kaimo ateitis“ tikslus. – Vilnius: LAEI, 41 p.
- Öhlmer, B. O., Olson, K., Brehmer, B. (1998). Understanding farmer's decision making processes and improving managerial assistance // *Agricultural Economics*. No. 18: 272–290.
- Poviliūnas, A. (2008). Lietuvos žemės ūkio grįžimas į rinkos santykius ir ūkininkijos ekonominė raida. – Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. 445 p.
- Singh, M., Singh, P., Singh, S. B. (2008). Decision Support System for Farm Management // *World Academy of Science, Engineering and Technology*. No. 39: 346–349.
- Vidickienė, D., Melnikienė, R. (2014). Kaimo politikos evoliucija. – Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. 272 p.
- Vidickienė, D., Melnikienė, R., Gedminaitė-Raudonė, Ž. (2014). Vadybos žinių taikymas Lietuvos ūkininkų ūkiuose // *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 1: 37–47.
- Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 56: 121–132.

## **FARM DIVERSIFICATION DECISION MAKING: CASE OF LITHUANIA**

**Jurgita Zaleckienė**

*Aleksandras Stulginskis University*

*Received 15 03 2016; accepted 15 05 2016*

The research problem – how to make the best economic diversification decision. It was analyzed in 12 cases – diversified farmer's farm. It was found that the farm diversification decision was taken usually considering only one possible alternative solution. There was not carried out a complex farm diversification decision alternatives assessment analysis. Decision maker, subject only to those factors which it considered relevant, took the decision. Economy diversification decision was taken in haste. As a result, decision-makers have suffered many losses they had to make an additional investment, to study and to consult. This paper presents proposals to accept supposedly, best farm diversification decision.

*Keywords: diversification, decision-making, the farmer's farm.*

*JEL Codes: Q12, Q13, Q21.*