

УДК 631.17:338.33

Н. І. Степаненко

к. е. н.

Житомирський національний агроекологічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕРВІСУ

*Проаналізовано сучасний рівень та тенденції стратегічного розвитку підприємств агросервісу. Ідентифіковано основні детермінанти диверсифікації агросервісних підприємств, а також критерії перспективності нових напрямів їх діяльності.*

### Постановка проблеми

Запровадження нових товарних ліній (нових видів послуг) як довготривалий процес, що вимагає залучення значних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів на певний період, передбачає застосування стрункої системи стратегічного планування діяльності агросервісного підприємства. З огляду на економічний стан та цілі агросервісних підприємств економічно обґрунтованими для них можуть бути стратегії виживання, стабілізації й зростання. Диверсифікація як стратегічна орієнтація підприємства, в т.ч. й агросервісного, представляється універсальною з огляду на її здатність забезпечувати підприємствам різного економічного стану реалізацію їх специфічних стратегічних цілей.

Для диверсифікації, що виконує функції розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, координації та регулювання його внутрішнього середовища, притаманні визначення нинішньої позиції підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування, стратегічних варіантів розвитку, а також обґрунтування комплексу заходів з реалізації стратегії. Стратегічна позиція підприємства визначає цілі та мотиви щодо його подальшого функціонування на ринку, які, в свою чергу, коректуються під впливом чинників зовнішнього середовища та узгоджуються із ключовими компетенціями підприємства.

З огляду на стратегічні можливості ідентифікуються стратегічні варіанти розвитку підприємства. Обрана ж стратегія потребує адекватного інструментарію управління змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розробки оптимальної організаційної структури. В цьому контексті системоутворюючими чинниками прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства вбачаються мотиваційний компонент, визначення типу диверсифікації, а також перспективних напрямів розширення діяльності підприємства або сфер перенесення його ключових компетенцій.

### Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Питання особливостей маркетингової діяльності у сфері послуг, зокрема, стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, є предметом дослідження

західних науковців, зокрема, Г. Армстронга [1], Р. Гріфіна [3], Ф. Котлера [1], М. Портера [10], С. Харт, М. Шеррінгтона [8]. У вітчизняній економічній науці проблемам організації та економіки функціонування агросервісних підприємств, за умов ринкової трансформації АПК, присвячені праці економістів-аграрників В. Зіновчука [4], П. Мосіюка [5], М. Хорунжого [11] та ін., а диверсифікаційна діяльність сільськогосподарських підприємств досліджувалася В. Андрійчуком, В. Борисовою [2], В. Збарським, М. Ільчуком, Т. Іщенком [9], М. Корінком [7], С. Покропивним [6] та ін.

Однак, недостатньо дослідженим для сфери агросервісу залишається питання економічно обгрунтованого вибору стратегічної орієнтації підприємства, в т. ч. диверсифікації діяльності підприємств аграрного сервісу. Особливе місце варто відвести вивченню ключових складових механізму диверсифікації, зокрема, особливостей мотивації, типів на напрямів урізноманітнення діяльності агросервісних підприємств за сучасних умов функціонування. Це і зумовило необхідність проведення даного дослідження.

### **Методика та об'єкт дослідження**

Методика дослідження. За допомогою методу соціологічних опитувань здійснено дослідження діяльності агросервісних підприємств, в т.ч. особливостей стратегічного планування їх діяльності, чинників, що впливають на визначення типу на напрямів урізноманітнення діяльності обслуговуючих підприємств, а також способів здійснення диверсифікації.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації діяльності підприємств аграрного сервісу в контексті їх адаптації до умов конкурентного ринкового середовища.

### **Результати досліджень**

У результаті дослідження встановлено, що планування діяльності переважної більшості (91,7 %) агросервісних підприємств здійснюється на стратегічну перспективу, в т. ч. постійно застосовують стратегічне планування 35,5 % респондентів, періодично – 37,5 %, інколи – 8,3 %, не змогли визначитися з відповіддю 10,5 % опитаних. Стратегія підприємства попри довгостроковість передбачає гнучку її адаптацію до мінливих зовнішніх умов, тому важливим в процесі дослідження представлялось ідентифікувати умови, за яких підприємству необхідно скоректувати власну стратегію. Найчастіше стратегічна орієнтація переглядається агросервісними підприємствами, якщо актуальним є визначення найбільш прийнятних напрямів діяльності при суттєвих змінах зовнішнього середовища (21,6 % респондентів).

Чинниками, що безпосередньо впливають на стратегічну орієнтацію підприємства, є структурні та функціональні зміни в діяльності підприємства, реконструкція підприємства, а також необхідність забезпечення раціонального використання ресурсів (по 10,8 % респондентів), дещо меншого значення мають

забезпечення координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та чіткий розподіл функціональних обов'язків між різними структурними підрозділами (по 6,8 % опитаних), створення нового підприємства та підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів підприємства (по 5,4 %), а 12,2 % респондентів вважають, що викликати зміну стратегічної орієнтації агросервісного підприємства може весь комплекс зазначених чинників. При цьому лише 1,3 % опитаних агросервісних підприємств зазначають, що підприємство взагалі може обійтись без визначення стратегії, а 8,1 % не змогли визначити умови перегляду стратегії підприємства, тобто переважна більшість агросервісних підприємств прагнуть планувати власну діяльність на довгострокову перспективу, адаптуючи обрану стратегічну орієнтацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Позитивною тенденцією відзначається, за результатами дослідження, процес становлення та розвитку агросервісних підприємств, враховуючи що 48,9 % опитаних підприємств визначають власну стратегічну орієнтацію як стратегію зростання, при цьому 30,6 % підприємств прагнуть застабілізувати досягнутий економічний рівень розвитку, а 20,5 % респондентів, обираючи стратегію виживання, наразі вбачають за доцільне забезпечити мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку підприємства, що забезпечив би його актуальність на ринку.

Стратегія агросервісного підприємства, зорієнтована на зростання та розвиток, є найбільш перспективною та водночас такою, що вимагає застосування значних ресурсів, а отже, реалізація такої стратегії має бути здійснена оптимальним для підприємства способом. Значна частина опитаних обслуговуючих підприємств (37,3 % респондентів) обирають варіантом імплементації стратегії розвитку глибоке проникнення на ринок, що передбачає забезпечення більших обсягів продажу наявних товарів на традиційних для підприємства ринках, 25,5 % респондентів стратегічним напрямом обрали розвиток ринку (продаж наявних товарів на нових ринках), 19,6 % опитаних зорієнтовані на продаж нових товарів на нових для підприємства ринках, і 17,6 % – стратегію розвитку товару, тобто планується продавати нові товари на традиційних для підприємства ринках.

Отже, переважна частина агросервісних підприємств стратегію власного розвитку пов'язують із виходом до нових сфер діяльності, й стратегічною орієнтацією підприємств є той чи інший вид диверсифікації, що передбачає освоєння нових видів діяльності, випуск нових товарів (надання нових послуг), завоювання ринкової влади на нових ринках. Значна частина опитаних обслуговуючих підприємств віддають перевагу різним видам пов'язаної диверсифікації, що є менш ризиковою та затратною стратегією порівняно із конгломератною (табл. 1).

Таблиця 1. Типи диверсифікації діяльності агросервісних підприємств

Різновид диверсифікації	Кількість, респондентів	Структура, %
Концентрична (нові послуги, що технологічно пов'язані з існуючими послугами)	18	42,8
Горизонтальна (нові послуги для існуючих клієнтів)	14	33,3
Конгломератна (нові послуги, не пов'язані з профілем підприємства)	4	9,5
Вертикальна (організація власного виробництва сировини чи інших ресурсів)	4	9,5
Географічна (створення власної збутової мережі)	2	4,9
Всього	42	100

Джерело: власні дослідження.

Вибір агросервісним підприємством диверсифікації як стратегічної орієнтації детерміновано цілим комплексом чинників, причому, як свідчать результати дослідження, чинники зовнішнього макро- та мікросередовища однаковою мірою впливають на вибір стратегічної орієнтації обслуговуючого підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Детермінанти диверсифікації діяльності агросервісних підприємств

Причини застосування підприємством диверсифікації	Кількість, респондентів	Структура, %
Підвищення ефективності використання наявних ресурсів	13	12,6
Традиційні для підприємства ринки насичені	12	11,6
Забезпечення ринкової стійкості підприємства	12	11,6
Зниження ризиків залежності від однієї товарної групи	11	10,8
Мінімізація недоліків сезонності функціонування підприємства	10	9,8
Приваблива комерційна пропозиція	8	7,8
Прагнення завоювати новий перспективний сегмент ринку	8	7,8
Основні напрями діяльності досягли меж свого розвитку	5	4,8
Нова сприятлива кон'юнктура ринку	5	4,8
Потреба підприємства в залученні кредитів	4	3,9
Наявність тимчасово вільних ресурсів	4	3,9
Прагнення використати податкові пільги	3	2,9
Створення ефекту взаємодоповнення між існуючими та новими напрямками діяльності	3	2,9
Зниження поточних витрат за рахунок збільшення масштабів діяльності	3	2,9
Реструктуризація боргів підприємства	2	1,9
Всього	103	100

Джерело: власні дослідження.

Реалізація диверсифікації як стратегічної орієнтації, що передбачає велику кількість потенційних можливостей для агросервісних підприємств, водночас

супроводжується й значними труднощами, основними з них, за результатами опитування, є суттєві витрати на освоєння нових напрямів діяльності (32,1 % респондентів), необхідність різнобічної фахової підготовки менеджерів, маркетологів та інших спеціалістів (22,2 %), небезпека обрання неперспективного напрямку розширення бізнесу та (або) неадекватних заходів з реалізації визначеної стратегії (13,6 %), необхідність творчого підходу до управління багатофункціональним підприємством (11,1 %), складність досконалого визначення граничної межі розширення діяльності підприємства (8,6 %) та критеріїв необхідності розвитку (згортання) напрямів діяльності (6,2 %), а також ймовірність розпорошення ресурсів підприємства (6,2 %).

З огляду на те, що головним ризиком диверсифікації діяльності агросервісних підприємств є потреба в значних фінансових ресурсах для освоєння нових сфер діяльності, важливим в процесі дослідження вбачалось ідентифікувати джерела фінансування розширення діяльності підприємств. Більше половини опитаних (59,6 %) передбачають використовувати комбіновані джерела фінансування диверсифікаційних заходів (маркетингові дослідження привабливості нових цільових ринків, розробка нових продуктів, товарів, послуг, розбудова нових каналів збуту, мотивація та стимулювання власного персоналу тощо), 29,8 % респондентів використовують виключно власні джерела фінансування імплементації стратегії і лише 10,6 % – залучені.

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що найважливішими основами розширення діяльності агросервісних підприємств можуть стати налагоджені комунікації з постачальниками та посередниками (20 % респондентів), добре відпрацьована технологія (16 %), позитивний імідж підприємства (14 %), висококваліфікований персонал (12 %), ефективні методи управління та наявність власної торговельної мережі (по 7 %), меншого значення агросервісними підприємствами надається таким ключовим компетенціям, як наявність торгової марки (6 %), ефективні канали збуту (5 %), тимчасово вільні фінансові ресурси та наявні технологічні ноу-хау, дослідження і розробки (по 4 %), можливість використання наявних в регіоні сировини або матеріалів та інформаційні системи (по 2 %), створена система поінформованості споживачів та стимулювання їх купівельної поведінки (1 %).

Залежно від типу диверсифікаційної стратегії, обраної підприємством, така стратегія може бути реалізована в різний спосіб. Так, 36,9 % респондентів здійснило розширення діяльності агросервісного підприємства на основі створення власної торговельної мережі, у 34,8 % відбулося згортання неперспективних напрямів і перенесення наявних ресурсів до більш перспективних сфер діяльності, по 10,9 % респондентів здійснили розширення діяльності шляхом придбання іншого підприємства чи створення власного нового підприємства або структурного підрозділу.

З огляду на те, що суттєвим ризиком диверсифікації може стати неправильне визначення напрямів розширення діяльності агросервісного підприємства, необхідним вбачається визначення комплексу критеріїв перспективності тих чи інших сфер діяльності для конкретного агросервісного підприємства (табл. 3). Для більшості респондентів основними критеріями привабливості нових напрямів діяльності підприємства є тенденції та перспективи зростання ємності потенційних ринків, що відображає прагнення підприємств увійти до нових ринків у числі перших з метою забезпечення кращих стартових позицій, також важливим критерієм вбачається стабільність цінової кон'юнктури потенційного ринку, наявність у підприємства ключових компетенцій, притаманних лідерам ринку, зокрема додаткових виробничих потужностей.

Таблиця 3. Критерії перспективності розширення нових сфер діяльності

Критерій	Кількість, респондентів	Структура, %
Тенденції зростання обсягів продажу	23	21,3
Перспектива зростання прибутковості підприємства	23	21,3
Стабільність цін	16	14,8
Наявність у підприємства переваг, якими повинні володіти підприємства-лідери	13	12,1
Наявність додаткових виробничих можливостей	11	10,2
Необхідність входження до високотехнологічної галузі	7	6,5
Стабільність обсягів реалізації в діловому циклі	4	3,7
Можливість використання споріднених з існуючими технологій, наявних логістичних каналів	4	3,7
Частка ринку підприємств-лідерів даного ринку	3	2,8
Ступінь невизначеності функціонування на даному ринку	2	1,8
Простота входження нових підприємств до галузі	1	0,9
Оцінка критичної маси і оптимальної маси інвестицій для лідируючих позицій в галузі	1	0,9
Всього	108	100

Джерело: власні дослідження.

Загальновідомо, що для адекватної оцінки перспективності потенційних напрямів діяльності агросервісного підприємства необхідними є об'єктивні, доступні та релевантні джерела інформації. Перші позиції в рейтингу джерел інформації серед опитаних агросервісних підприємств посідають власний досвід та власні маркетингові дослідження (відповідно 25,7 % й 18,6 %), достатньо інформативними в цьому контексті для агросервісних підприємств є засоби масової інформації (15,1 %), дані обласних та районних управлінь сільського господарства (9,7 %), неформальне спілкування з колегами (7,9 %) та дані інформаційних мереж (7,1 %), значно менше необхідної інформації респонденти отримують від науково-дослідних установ та консалтингових фірм (по 6,2 % опитаних), із вторинних джерел (2,6 %) і вкрай рідко користуються інформацією вищих навчальних закладів сільськогосподарського профілю (0,9 %).

## Висновки

Отримані результати дослідження свідчать про те, що диверсифікація як корпоративна стратегія може бути настільки ж успішною, наскільки й ризиковою, тому заходи реалізації стратегії потребують відповідного економічного обґрунтування, а комплекс імплементаційних заходів повинен вибудовуватися навколо тих наявних у агросервісного підприємства факторів виробництва, що можуть бути перенесені до нових сфер діяльності й забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги на нових цільових ринках.

## Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження щодо диверсифікації діяльності підприємств аграрного сервісу необхідно зосередити на теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів забезпечення системності диверсифікації діяльності агросервісних підприємств.

## Література

1. Армстронг Гарі, Котлер Філіп. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: Уч. Пос. – М.: Видавничий дім “Вільямс”, 2001. – 608 с.
2. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. – Суми: Видавництво “Довкілля”, 2002. – 202 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
4. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. – К.: Логос, 1999. – 428 с.
5. Економіка і організація аграрного сервісу / П. О. Мосіюк, О. В. Крисальний, В. А. Сердюк, С. І. Мельник та ін. За ред. П. О. Мосіюка. – К.: ІАЕ УААН, 2001. – 345 с.
6. Економіка підприємства: Підручник / За заг. Ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
7. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: Монографія. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
8. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
9. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. посіб. / М. М. Ільчук, Т. Д. Іщенко, В. К. Збарський та ін.; За ред. М. М. Ільчука. – К.: Вища освіта, 2002. – 398 с.
10. Портер, Майкл Э. Конкуренція.: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.
11. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2001. – 382 с.