

УДК 338,432:658

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. Ткачук, к. е. н.

Житомирський національний агроекологічний університет

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, підприємство, ринок, середовище.

Визначено стратегічні напрями орієнтації сільськогосподарських товаровиробників, зокрема диверсифікації їх діяльності. Наведено характеристику внутрішньому й зовнішньому середовищу сільськогосподарських підприємств. Визначено перспективні напрями диверсифікації. Крім того, підкреслено, що диверсифікація як стратегічна орієнтація є ризиковою, тому слід мати оптимальний набір видів діяльності.

Постановка проблеми. У ринковому середовищі конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств стає найважливішим показником і водночас умовою їх ефективного функціонування. Істотну роль у формуванні конкурентоспроможності агроформувань відіграє їх стратегічна орієнтація, яка покликана створювати підприємствам стійкі конкурентні переваги. Однією з альтернативних стратегічних орієнтацій сільгосппідприємств є диверсифікація з огляду на її можливості забезпечення стійкості підприємств у мінливому ринковому середовищі.

Проте сьогодні керівництво переважної більшості агроформувань здійснює вибір стратегічної орієнтації розвитку сільгосппідприємства емпіричним шляхом. Це часто призводить до виникнення низки проблем у результаті неефективного використання ключових компетенцій сільськогосподарського підприємства, в тому числі його ресурсів. Тому стратегічна орієнтація агроформувань визначає місію, основні цілі, пріоритетні напрями діяльності та умови їх ефективного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики диверсифікації діяльності підприємств зробили В. Андрійчук, В. Борисова, В. Збарський, М. Ільчук, Т. Іщенко, М. Корінько, С. Покропивний та ін. У вітчизняній економічній науці проблемам диверсифікації діяльності підприємств аграрного сервісу присвячені праці М. Маліка, П. Мосіюка, Н. Степаненко, М. Хорунжого та ін. Однак недостатньо дослідженим для сільськогосподарських підприємств залишається питання економічно обгрунтованого вибору стратегічної орієнтації, в т. ч. диверсифікації їх діяльності, що й зумовило необхідність проведення такого дослідження.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є вибір економічно обгрунтованих стратегічних орієнтацій сільськогосподарських підприємств,

зокрема диверсифікації їх діяльності. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження (аналізу і синтезу, абстрактно-логічний) та спеціальні – SWOT-аналіз. У результаті застосування SWOT-аналізу досліджено чинники внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, що стало основою для вибору стратегічних орієнтацій агроформувань.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі розрізняють стратегії підприємства залежно від його економічного стану, а саме: стратегії виживання, стабілізації і зростання. У рамках відповідної базової стратегії агроформування можуть вибрати один із кількох напрямів діяльності, які прийнято називати стратегічними альтернативами або стратегічними орієнтаціями (табл. 1).

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яку керівні органи сільгосп підприємств використовують в умовах кризи їх економічної діяльності або на перших етапах функціонування. Метою підприємства в цій ситуації є пошук шляхів виходу з критичної ситуації, стабілізація становища та перехід до іншої базової стратегії. Стратегія виживання не може бути довгостроковою, оскільки не відповідає економічним цілям підприємства. Реалізація такої стратегії потребує згортання нерентабельних напрямів діяльності агроформування, ведення діяльності, яка не вимагає значних витрат, водночас передбачено пошук можливих засобів переходу від стратегії виживання до стратегій стабілізації і росту.

Стратегії стабілізації і росту становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання сільськогосподарського підприємства, розширення масштабів його діяльності дозволить збільшити обсяги та урізноманітнити господарську діяльність, що позитивно вплине на ефективність функціонування агроформування. Основна необхідність зростання пов'язана з можливістю отримати переваги бізнесу у більших масштабах, використовувати більш кваліфікований і досвідчений найманий персонал, контролювати канали збуту своєї продукції і матеріально-технічного постачання, впливати на ціни шляхом реалізації великої партії продукції, застосовувати сучасні маркетингові методи і технології тощо.

Однією з можливих стратегій зростання сільськогосподарських підприємств є диверсифікація їх діяльності, яка покликана забезпечити стійкість цих підприємств і надати їм значні конкурентні переваги. Диверсифікація визначають як комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей [2, с. 263].

Таблиця 1

Стратегічні орієнтації сільськогосподарських товаровиробників

Різновид базової стратегії	Критерій вибору стратегії	Заходи імплементації стратегії
Зростання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Темпи зростання сільськогосподарських підприємств 2. Отримання прибутку від маркетингових заходів 3. Контроль за реалізацією, в т. ч. через роздрібні магазини 4. Збільшення обсягів та асортименту послуг 5. Розширення ринків збуту продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багатовекторна диверсифікація діяльності 2. Вертикальна інтеграція 3. Взаємодія сільгоспідприємств з елементами інфраструктури аграрного ринку 4. Міжфірмове співробітництво та кооперація 5. Зовнішньоекономічна діяльність
Стабілізація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук і використання ефективніших технологій і методів ведення бізнесу 2. Формування резервного та спеціального фондів 3. Кваліфікований управлінський персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аудит витрат агроформування 2. Активізація фінансової та господарської діяльності 3. Забезпечення стійкого зростання фінансового та матеріально-технічного потенціалу
Вживання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені фінансові ресурси 2. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення 3. Недосконала система управління 4. Низький рівень кваліфікації персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтування напрямів діяльності 2. Зниження виробничих витрат 3. Залучення додаткових внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування

Джерело: власні дослідження.

Існують різні підходи до класифікації диверсифікації, зокрема вирізняють види диверсифікації за сферою, об'єктом, ступенем зв'язку та формою. Так, за формою розрізняють концентричну диверсифікацію, горизонтальну, конгломератну та вертикальну. Для сільськогосподарських підприємств можуть бути застосовані всі перелічені форми диверсифікації, оскільки матеріально-технічне, фінансово-кредитне та науково-консультаційне обслуговування сільсько-господарських товаровиробників має велику кількість напрямів діяльності, а відтак і розмаїтість форм розширення цієї діяльності.

В результаті дослідження проведено моніторинг неконтрольованих чинників зовнішнього середовища, в якому функціонують сільськогосподарські підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарських підприємств

Перспективи	Загрози
Економічний розвиток регіону	
1. Пожвавлення процесу кредитування с.-г. товаровиробників 2. Функціонування окремих державних програм підтримки сільгосптоваровиробників 3. Традиційне ведення с.-г. виробництва	1. Недостатня підтримка з боку держави 2. Недостатня підтримка з боку місцевих органів влади 3. Криза виробництва через застарілість основних засобів
Правова база	
1. Відповідна законодавча база 2. Пільги в оподаткуванні сільськогосподарських товаровиробників	1. Недосконалість нормативно-законодавчої бази 2. Політична та законодавча нестабільність
Соціальне середовище	
1. Створення нових робочих місць 2. Фінансова підтримка агроформуваннями соціальної інфраструктури села 3. Комплексний розвиток сільської місцевості	1. Зменшення реальних доходів населення 2. Погіршення демографічної ситуації 3. Недостатнє виділення коштів на утримання соціальної сфери села
Конкурентне середовище	
1. Можливість розширення ринків збуту 2. Розширення каналів матеріально-технічного постачання 3. Розширення сегмента ринку 4. Наявність значної кількості конкурентів	1. Конкуренція з боку посередницьких структур 2. Диспаритет цін на сільськогосподарську і промислову продукцію 3. Обмежений доступ до інформаційних ресурсів

Джерело: власні дослідження.

Відбір перелічених чинників зовнішнього середовища діяльності сільськогосподарських підприємств для подальшого аналізу та синтезу зумовлений особливостями та проблемами сучасного етапу їх розвитку. Узагальнення отриманих результатів дає змогу передбачити та оцінити основні загрози та можливості застосування стратегії диверсифікації агроформувань на перспективу. Основні чинники, які становлять суттєву загрозу стабільній діяльності сільгосп підприємств, мають загальноекономічний та правовий характер.

Щодо потенційних можливостей функціонування агроформувань, стимулюючий вплив матиме удосконалення їх маркетингової діяльності, яка нині є вочевидь недостатньою. Отже, визначити певний вид диверсифікаційної діяльності підприємств варто на основі балансу потенційних можливостей від запровадження нових видів діяльності та загроз, що можуть виникнути на нових ринках і підвищити ризик діяльності підприємств.

З-поміж потенційних можливостей ринку, на якому функціонують сільськогосподарські підприємства, найсуттєвішими є: можливості розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; розширення каналів матеріально-технічного постачання і, як результат, – підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. До потенційних можливостей також можна віднести збільшення обсягів виробництва продукції, розширення асортименту та підвищення її якості. Аргументованість визначення потенційних можливостей та загроз зовнішнього середовища функціонування сільгосппідприємств сприятиме обґрунтованості вибору базової стратегічної орієнтації.

Залежно від сильних і слабких сторін діяльності агроформувань один і той самий напрям їх розвитку можна оцінювати як позитивний, так і негативний. Тому наступним кроком у виборі стратегії диверсифікації є вивчення сучасного стану внутрішнього середовища діяльності сільгосппідприємств (табл. 3).

Таблиця 3

Характеристика сучасного стану внутрішнього середовища діяльності сільськогосподарських підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресурсний потенціал	
1. Впровадження інновацій у виробничий процес 2. Збільшення видів послуг, розширення сфери діяльності 3. Впровадження передових технологій виробництва продукції 4. Оренда землі, розширення площ землекористування	Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності 2. Недостатня матеріально-технічна база агроформувань 3. Недостатні обсяги матеріально-технічного постачання 4. Незадовільне інформаційне забезпечення
Кадровий потенціал	
1. Висока кваліфікація та компетентність персоналу 2. Здатність працівників до генерування ідей 3. Позитивна ділова репутація	1. Неєфективна система мотивації та стимулювання праці 2. Високий рівень плинності кадрів 3. Відсутність спеціалістів зі збуту
Організаційні аспекти діяльності	
1. Кваліфікований менеджмент 2. Ефективна організаційна структура	1. Низька кваліфікація менеджерів 2. Низька швидкість проходження керуючих впливів
Фінансові аспекти діяльності	
1. Доступність позикових коштів 2. Висока ділова активність 3. Стійке фінансове становище 4. Достатній рівень рентабельності капіталу	1. Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності 2. Високий рівень залежності від кредиторів 3. Нестійке фінансове становище

Джерело: власні дослідження.

Комплексний аналіз сильних і слабких сторін функціонування сільськогосподарських підприємств дає змогу оцінити реальну їх позицію. Дослідженням встановлено, що слабкими сторонами діяльності агроформувань є

недостатній ресурсний потенціал, неврегульована кадрова політика та фінансові аспекти. У свою чергу важливою є наявність сильних сторін у їх діяльності, які відіграють помітну роль у формуванні конкурентних переваг цих підприємств. Це, зокрема, впровадження інновацій у виробничий процес, розширення сфери діяльності, наявність у більшості менеджерів сільськогосподарських підприємств досвіду управлінської діяльності тощо.

У результаті дослідження визначено основні перспективні напрями здійснення диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств у розрізі її основних форм (табл. 4). У сучасних умовах функціонування агроформувань найприйнятнішими є застосування горизонтальної та вертикальної диверсифікації. Застосування горизонтальної диверсифікації (виробництво нової продукції, яка призначена для наявних клієнтів підприємства, але не пов'язана з наявною продукцією технологічно) та вертикальної диверсифікації (приєднання до існуючого виробництва попередніх або наступних стадій) дозволить сільгосппідприємствам урізноманітнити господарську діяльність, що впливатиме на її ефективність.

Таблиця 4

Перспективні напрями диверсифікації діяльності
сільськогосподарських підприємств

Сфера диверсифікації	Напрямок діяльності	Вид диверсифікації
Фінансова	створення кредитних кооперативів	горизонтальна
	фінансові вкладення з метою освоєння нових видів послуг	вертикальна
Виробнича (господарська)	переробка продукції	горизонтальна
	побутове обслуговування	конгломератна
Маркетингова	створення власної торговельної мережі	вертикальна
	розширення асортименту реалізованої продукції	концентрична

Джерело: власні дослідження.

Висновки. Отже, стратегічна орієнтація сільськогосподарських підприємств – це комплексна програма дій, яка визначає місію, основні цілі, пріоритетні напрями діяльності та умови їх ефективного функціонування. Диверсифікація як стратегічна орієнтація передбачає значні потенційні можливості для успішного розвитку агроформувань. Забезпеченню фінансової стійкості сільгосппідприємства сприятиме конгломератна диверсифікація. Додаткові можливості виходу підприємств на нові ринки збуту надасть вертикальна диверсифікація. Завдяки горизонтальній диверсифікації досліджувані формування отримують переваги, пов'язані з можливістю раціонального використання побічної продукції, розширенням асортименту послуг, мінімізацією недоліків сезонності.

Водночас диверсифікація як стратегічна орієнтація є ризиковою, і основна проблема її застосування полягає в оптимальному наборі видів діяльності. Тому є потреба у визначенні виробничої структури та плануванні діяльності сільськогосподарських підприємств на основі використання методу економіко-математичного моделювання.

Бібліографічний список

1. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві / В. М. Нелеп. – [2-ге вид., перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с.
2. Степаненко Н. І. Види диверсифікаційної діяльності агросервісних підприємств / Н. І. Степаненко // Таврійський науковий вісник, 2005. – Вип. 37. – С. 262-268.
3. Стратегічне управління підприємством. – [2-ге вид. виправл. і доп.] / за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.
4. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2002. – 656 с.

Ткачук В. Диверсификация как стратегия сельскохозяйственных предприятий

Определены стратегические направления ориентации сельскохозяйственных товаропроизводителей, в том числе диверсификации их деятельности. Дана характеристика внутренней и внешней среды сельскохозяйственных предприятий. Определены перспективные направления диверсификации. Кроме того, подчеркнуто, что диверсификация как стратегическая ориентация является рискованной, поэтому следует иметь оптимальный набор видов деятельности.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, предприятие, рынок, среда.

Tkachuk V. Diversification as the strategy of agricultural enterprises

The author determines strategic orientation of farm producers and diversification of their activity in particular. Description of internal and external environment of farm enterprises is given and promising trends of diversification are determined.

Besides, the author emphasizes the riskiness of diversification as a strategic orientation and lays stress on the necessity of having the optimum choice of activities.

Key words: diversification, strategy, enterprise, market, environment.