

УДК 338.33:338.432:361

О. М. Згурська,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової
діяльності, Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-3878-3007

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.24.77

ІНСТРУМЕНТАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Zgurska,
PhD in Economics, Associate Professor of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities Department, State University of Telecommunications, Kiev

INSTRUMENTAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF DIVERSIFICATION STRATEGIES OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті визначено послідовність процесу формування стратегій диверсифікації з врахуванням інструментально-методичного підходу на кожному з визначених етапів. Відображено структурну функціональну схему формування та впровадження стратегій диверсифікації з використанням інструментально-методичного підходу. Визначено стратегічні орієнтири підприємства в ефективному напрямі розробки стратегій диверсифікації. Розроблено схему комплексної оцінки стратегічного ринкового середовища підприємства. Досліджено суть портфельного аналізу підприємства з точки зору прогнозування перспективних напрямів і масштаби діяльності підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано основні критерії оцінки стратегічного потенціалу зростання агропромислового підприємства. Розроблені особливості глобалізаційних процесів діяльності транснаціональних корпорацій. Визначено основні фактори, що визначають необхідність об'єднання вітчизняних агропромислових підприємств з іншими закордонними корпораціями. Наголошено на важливому значенні комплексного впливу функціонування ТНК на світовий соціально-економічний розвиток. Визначені оптимальні варіанти інструментально-методичного підходу до розробки стратегій зростання, фундаментаальною основою яких є необхідність розробки проекту з його реалізації з визначенням напрямів дій у кожному функціональному підрозділі агропромислового підприємства.

This article has defined the sequence of the process of forming diversification strategies, taking into account the instrumental and methodological aspects at each of the identified stages. There have been shown the structural functional diagram of the formation and implementation of diversification with using the instrumental and methodological aspects of forming diversification strategies for agro-industrial enterprises. There has been determined the main role of estimation the market macro environment of the enterprise and its competitive position in the target market. There have been determined the strategic orientations of the enterprise in the effective direction of development of diversification strategies. There has been shown the functional scheme of complex estimation of strategic market environment of the enterprise. The basis for the calculation of the integral indicator of diversification efficiency is the calculation of the system of financial and economic indicators, which have the highest coefficient of weight, which as a whole makes it possible to assess the efficiency of economic activity of the enterprise and identify strategic ways of improving economic efficiency.

There has been defined the essence of the portfolio analysis of the enterprise from the point of view of prognosticating perspective directions and the scale of activity of the enterprise in order to increase the competitiveness of the enterprise. There has been characterized main factors for assessing the strategic growth potential of agro-industrial enterprises. There has been defined the main specific of globalization processes of activity of multinational corporations. There has

been identified the main factors which determine the necessity of unification domestic agro-industrial enterprises with other foreign corporations. There have been emphasized the importance of the integrated impact on the functioning of transnational corporations on the world socio-economic development. There has been determined the most optimal variants of the instrumental and methodological aspects to development of innovative strategies for diversification of agro-industrial enterprises.

Ключові слова: інструментально-методичний підхід, диверсифікаційний процес, стратегії диверсифікації, інноваційні стратегії, транснаціональна корпорація, стратегічна одиниця бізнесу.

Key words: instrumental and methodological aspects, diversification process, diversification strategies, innovative strategies, multinational corporation, strategic business unit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Агропромисловість — надзвичайно важлива галузь ринкової економіки в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства. У сучасних умовах одним із головних завдань пріоритетного розвитку АПК країни та регіонів є необхідність розробки ефективних інноваційних стратегій диверсифікації діяльності. У секторах з високим ступенем знання стратегічного компетенційного потенціалу привабливим способом диверсифікації є розширення власних виробничих потужностей за рахунок впровадження результатів НДДКР та інформаційних технологій, а також придбання нових підприємств. Процес переорієнтації підприємств на використання інформаційних ресурсів передбачає перехід від естенсивного використання всього ресурсно-компетенційного потенціалу до інтенсивного. Знання та інформація стають ключовим об'єктом управління, а організація забезпеченість інформацією дає змогу досягти високого рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливими питаннями розробки стратегій диверсифікації діяльності підприємства займалися такі відомі вчені: Томсон А., Стрікланд А., Портер М., Ансофф І., Аронов А.М. В Україні дослідження проблематики визначення оптимальних диверсифікаційних стратегій займаються такі відомі науковці: Білецька К.В., Вітлінський В.В., Герасимчук В.Г., Корінько М.Д., Обеременчук В.Ф., Попова С.М., Білецька К.В. та інші.

Проте, попри численність наукових праць з вказаної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання щодо визначення ефективного інструментально-методичного підходу до формуван-

ня інноваційних стратегій диверсифікації в умовах динамічності та турбулентності ринкового середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Поглиблено аналіз методичних аспектів формування стратегій диверсифікації агропромислових підприємств. Основним завданням дослідження слід вважати подальше дослідження сукупності інструментальних підходів до визначення оптимальних інноваційних стратегій диверсифікації діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи із концептуальних детермінантів, що впливають на процес імплементації стратегій диверсифікації на підприємстві, основним завданням перед агропромисловими підприємствами є визначення послідовності процесу формування стратегій диверсифікації з врахуванням інструментально-методичного підходу на кожному з визначених етапів.

Початковим етапом будемо вважати визначення потреби у диверсифікаційних змінах на підприємстві. Наступний — формування стратегій диверсифікації і кінцевий — реалізація і коригування стратегій за результатами їх реалізації.

У цьому випадку під етапом будемо розуміти функціонально завершену частину процесу, що складається з визначеної кількості субетапів та виконує ряд завдань у контексті досягнення кінцевої мети (рис. 1).

Формування та імплементацію певних груп стратегій диверсифікації на підприємстві варто здійснювати за трьома послідовними етапами. Кінцева мета першого етапу полягає у визначенні потреби та доцільності у диверсифікаційних змінах та включає п'ять субетапів. На першому субетапі проводиться оцінка ринкового макросередовища підприємства та його конкурентної позиції на цільовому ринку, тоб-

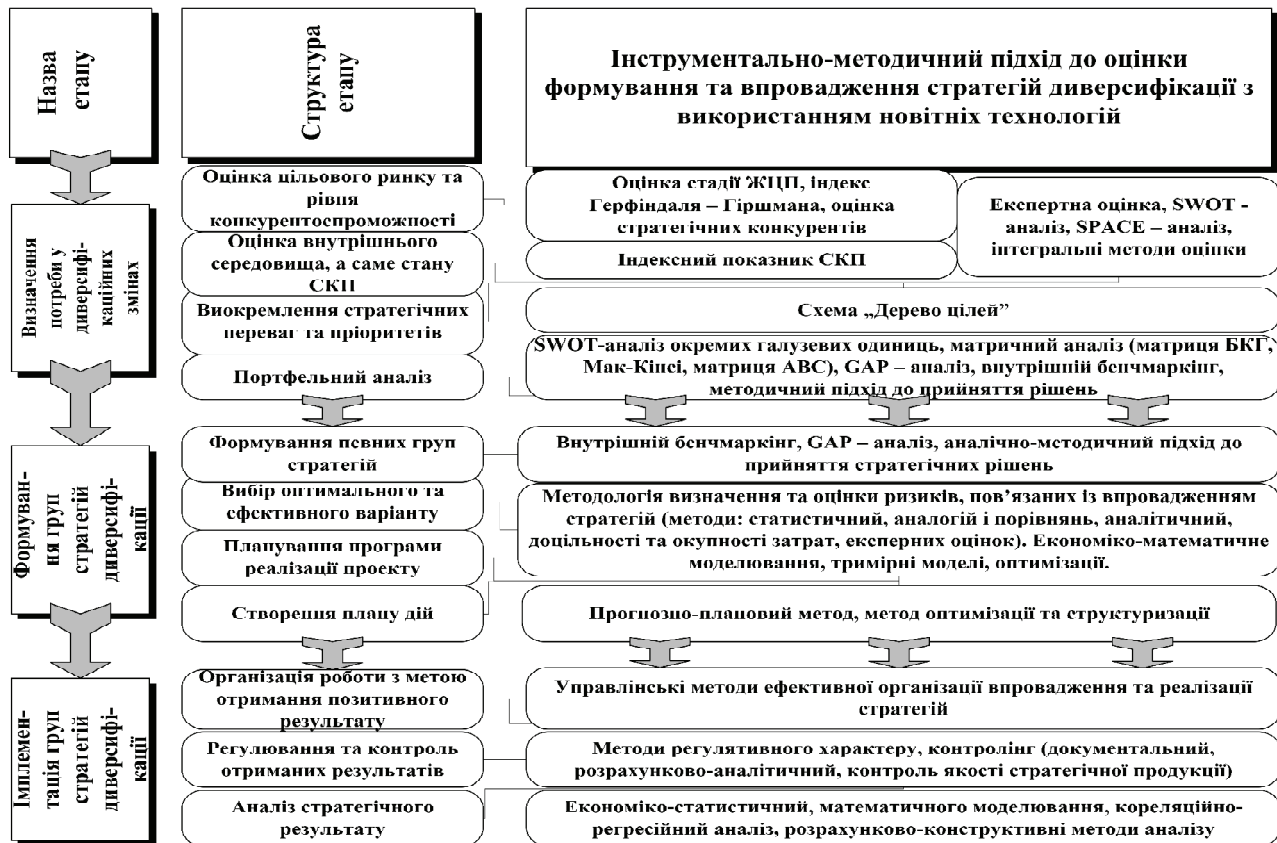


Рис. 1. Функціональна схема формування та впровадження стратегій диверсифікації з використанням інструментально-методичного підходу

то виявляються ринкові фактори успіху (зовнішні можливості та перспективи), від ефективного використання яких залежить здобуття стійких конкурентних переваг у стратегічному періоді [7, с. 62]. На цьому етапі, зокрема, здійснюється:

— сегментація ринку, аналіз потреб споживачів та вибір цільових сегментів;
— оцінка стадії життєвого циклу підприємства;
— визначення частки ринку, яку займає підприємство;

— аналіз кількості підприємств-конкурентів, їхніх позицій на ринку та оцінка ступеня диференціації їхньої продукції;

— оцінка конкурентоспроможності продукції на основі її порівняння за якісними критеріями з аналогічною продукцією конкурентів;

— аналіз макроекономічних процесів за напрямками: ціноутворення, кредитування, інвестування, оподаткування, страхування.

Оцінка цільового ринкового середовища дає можливість проаналізувати та спрогнозувати розвиток подій на довгострокову перспективу, визначити та затвер-

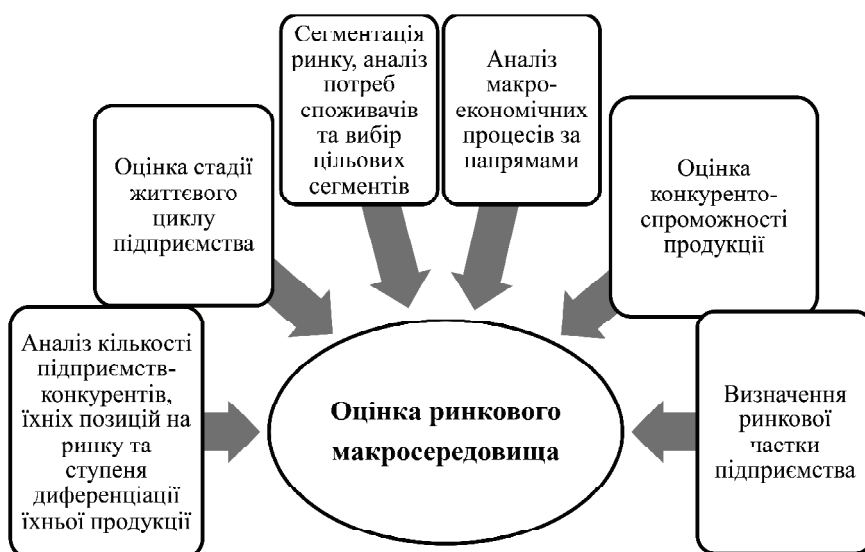


Рис. 2. Функціональна схема комплексної оцінки стратегічного ринкового середовища підприємства

дити потенційні стратегічні загрози та можливості (зокрема в економічній, соціальній, політичній, технологічній та інших сферах), ймовірність виникнення яких дуже висока, та, відповідно до проведеного аналізу, скоригувати та направити стратегічні орієнтири підприємства в правильному ефективному напрямі (рис. 2).

На другому субетапі здійснюється оцінка внутрішнього середовища підприємства, а саме рівень стратегічного компетенційного потенціалу (СКП). Зокрема аналізуються стан його виробничих потужностей, фінансовий стан, кадрове забезпечення, рівень маркетингу та менеджменту, можливості використання внутрішніх альтернативних резервів для підвищення ефективності господарювання. Для оцінки СКП запропоновано використовувати інтегральний показник, методика розрахунку якого ґрунтується на теорії "адитивної цінності" [5, с. 14].

Основою розрахунку даного інтегрального показника є розрахунок системи фінансово-економічних показників, у яких найвищий коефіцієнт вагомості, що в цілому дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та виявити стратегічні шляхи її підвищення. Оптимальний вибір показників слід здійснювати за такими принципами: інформаційної достатності й повноти відображення складових стратегічного потенціалу підприємства; обґрунтованості та можливості аналітичного розрахунку; відсутності явища мультиколінеарності. Кожен із зазначених потенціалів розрахований за допомогою прийому агрегування сукупності відповідних показників за умови попередньої їх стандартизації.

Таким чином, підсумувавши результати перших двох субетапів, перед нами відкривається можливість для переходу до третього субетапу — виокремлення стратегічних переваг та пріоритетів підприємства. Цей субетап має на меті окреслення та узагальнення перспективних стратегічних цілей, які підлягають агрегації, конкретизації і кількісному визначенню у вигляді таких показників господарської діяльності, яких має намір досягти підприємство на довгострокову перспективу. Такими показникам можуть бути: рівень рентабельності, рівень ефективності використання ресурсів, обсяг продажу, частка ринку та ін.

Детальний аналіз структури виробництва забезпечує портфельний аналіз підприємницької діяльності, для якого характерні ознаки компліментарності та взаємозалежності із попередніми трьома субетапами. Тому в цьому ви-

падку поділ на етапи та їх черговість є дещо умовними. Основними категоріями, що використовуються під час здійснення портфельного аналізу, є стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) та стратегічна зона господарювання (СЗГ). Як СОБ у агропромисловому підприємстві доцільно розглядати окрему галузь чи вид виробництва (продукції, послуг) [4, с. 157]. Кожна СОБ має власні можливості зростання і рентабельності та потребує окремого стратегічного підходу. СЗГ утворює певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір її здійснювати. Основними елементами, що утворюють СЗГ, є: ефективність виробництва, попит споживачів, технологія збуту.

Портфельний аналіз дозволяє лише спрогнозувати перспективні напрями й масштаби діяльності та акцентувати на питанні підвищення конкурентоспроможності, високого рівня якої підприємство прагне досягти в кожному з напрямів та періодів. Вибір оптимального варіанту досягнення поставленої мети необхідно здійснювати на основі послідовної оцінки кожного з альтернативних варіантів за такими основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, ефективність виробничих потужностей, забезпеченість корпоративними ресурсами (портфель) та ступінь господарського ризику. Важливо також зауважити про те, що корпоративна або портфельна стратегія тісно пов'язана зі стратегією ділового рівня (конкурентною стратегією), яка, власне, забезпечує її реалізацію. Проте, на нашу думку, існує необхідність розрізняти ці типи стратегій. Так, у вузькоспеціалізованих підприємствах ці два види стратегії об'єднуються, проте більшість агропромислових підприємств одночасно розвиває декілька видів виробництв (мінімум два), тому існує потреба в розробці стратегії для кожної СОБ, а отже — формування стратегії окремо на корпоративному та діловому рівнях [4, с. 155].

Таким чином, за результатами дослідження нами було виділено групу стратегій операційного рівня, до складу якої пропонується віднести групу виробничих, корпоративних та інформаційних стратегій.

Якщо взяти до уваги обґрунтування доцільності вибору наступної групи стратегій диверсифікації, варто виходити з міркувань, спрямованих на вибір оптимального варіанта диверсифікаційного зростання на функціональному рівні. До такого рівня нами було віднесено групу інноваційних стратегій, групу компетенційних стратегій та групу функціональних стра-

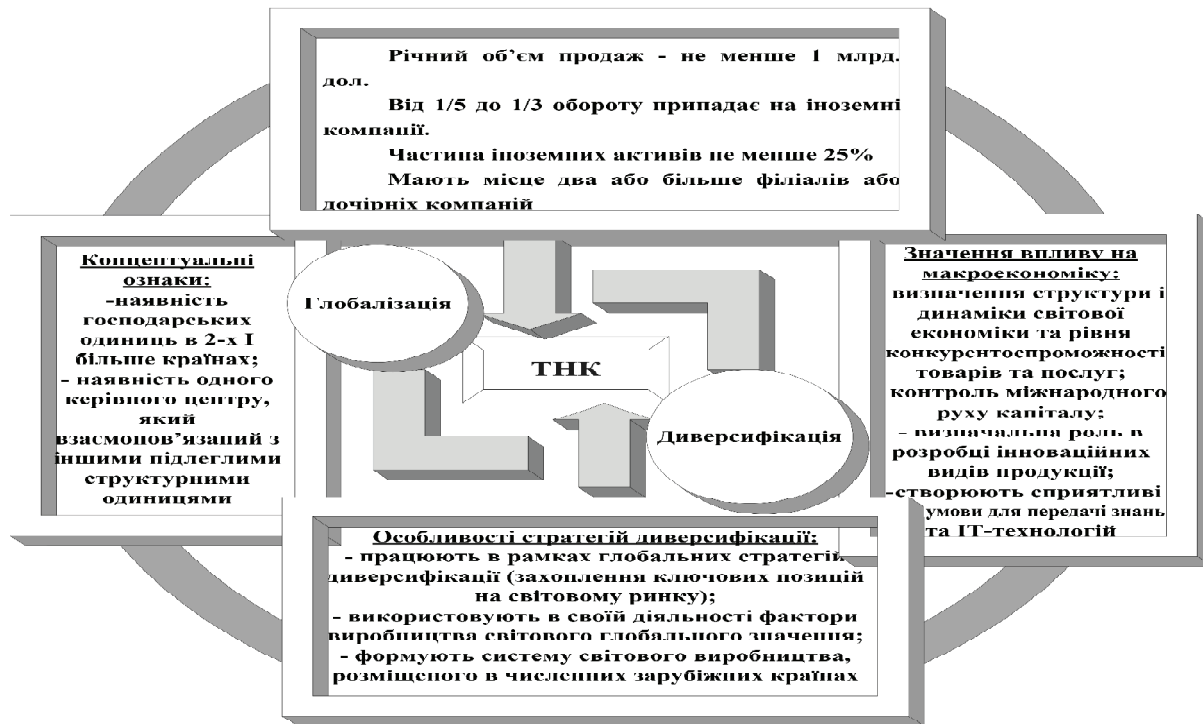


Рис. 3. Особливості глобалізаційних процесів діяльності ТНК

тегій. Визначившись із стратегічною орієнтацією, необхідно сформувати перелік альтернативних варіантів її реалізації, в цьому випадку — визначитися з можливими напрямками імплементації та обрати з них оптимальні, що належать до функціонального рівня. В контексті дослідження вибір оптимального варіанту диверсифікації необхідно здійснювати на основі послідовної оцінки кожного з альтернативних варіантів за такими основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, рівень стратегічного управління організації, забезпеченість стратегічними компетенційними ресурсами, високий рівень інноваційного розвитку та ступінь господарського ризику.

Група стратегій диверсифікації макrorівня визначає основну ціль — досягнення довгострокових конкурентних переваг не тільки на внутрішньому, але й зовнішньому ринку. Важливе місце тут займає процес обґрунтування можливих напрямів та сфер розширення підприємницької діяльності з орієнтацією на СРП, запити ринку та наявність сильних конкурентів. У рамках цієї групи стратегій диверсифікації основними інструментами досягнення успіху підприємствами є підхід, що ґрунтується на ринкових правилах гри, поведінці основних конкурентів та можливостями виходу на транснаціональний ринок.

Можливості досягнення лідерських позицій визначаються певними напрямками реоргані-

зації виробництва, а саме — лідерство у витратах виробництва. Використання даного методу спрямоване на формування конкурентної переваги за рахунок скорочення витрат та в остаточному підсумку збільшення прибутку. Не виключено, що через певні зовнішні обставини, а саме: сезонність виробництва і, внаслідок цього цінові коливання на продукцію, ймовірність впливу природно-кліматичних чинників, утримати таку перевагу досить важко. Основним методом у рамках першого підходу є диференціація продукції, використання якого в сучасних умовах вітчизняними агропромисловими підприємствами обмежується недостатністю фінансового забезпечення, низьким рівнем маркетингових досліджень та інвестиційної активності. Використання такими підприємствами ефекту масштабу відмічається великою кількістю переваг, а саме — збільшення обсягів реалізації продукції без її істотних змін за рахунок активного використання рекламних заходів та пошуку нових територіальних ринків. Саме в цьому контексті останнім часом виникають потреби у глобальній транснаціональній кооперації (ГТНК). Основною метою тут виступає створення транснаціональних корпорацій (ТНК) (рис. 3).

Транснаціональні корпорації (ТНК) володіють своїми масштабними господарськими підрозділами в двох або більше країнах та здійснюють управління цими підрозділами з

одного або декількох центрів (штаб-квартир) на основі механізму колективного і узгодженого прийняття рішень. Це дає можливість діяти в рамках колективно обраної стратегії, при цьому ефективно розподіляючи ресурси, інформацію, технології та відповідальність за досягнення поставленої мети отримання високого рівня прибутку.

Основними факторами, що визначають необхідність об'єднання з іншими закордонними корпораціями є:

- реінвестування отриманого прибутку;
- зменшення ризиків діяльності внаслідок кооперації та інтеграції;
- отримання безперешкодного доступу до додаткових джерел та засобів виробництва;
- доступ до альтернативних шляхів подолання митних бар'єрів;
- можливості подолання штучностворених бар'єрів внутрішнього ринку країни — походження;
- перспективного використання організаційно-економічних переваг іноземних країн-учасників;
- підвищення рівня прибутковості підприємницької діяльності за рахунок нижчих ставок оподаткування;
- оптимізація та підвищення ефективності виробничо-господарських та збутових програм у межах ТНК.

Варто зазначити, що ТНК за своїми функціональними можливостями здатні контролювати та здійснювати вагомий вплив на рівень економічного розвитку цілого регіону. Та це ще не всі переваги новостворених корпорацій, адже вони ще здатні управляти міжнародним рухом капіталу, контролювати світовий обсяг науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НД та НДКР). Водночас ТНК позиціонуються як важливий фактор міжнародної трудової міграції, сприяють перерозподілу професійних знань різних сфер та напрямів, а також обміну досвідом між трудовим потенціалом різних країн (рис. 4).

Таким чином, ТНК володіють великими можливостями впливати на соціально-економічний розвиток країн-перебування. Операційна діяльність підрозділів ТНК, розміщених у різних країнах, являють собою вагому частину зовнішньоторгівельних об'єктів і розрахунків країн з високим рівнем розвитку [10, с. 18]. Глобалізація їхньої діяльності дозволяє управляти своїм стратегічним потенціалом, передусім, у межах своїх інтересів. Конкурентоздатність таких корпорацій надзвичайно ви-



Рис. 4. Значення впливу функціонування ТНК на світовий соціально-економічний розвиток

сока, що забезпечує успіхи функціонування не тільки у масштабному аспекті, але й необмежених часових можливостях на довгострокову перспективу.

Обравши оптимальний варіант диверсифікаційних груп стратегій зростання, підприємство потребує необхідності розробки проекту з його реалізації з визначенням напрямів дій у кожному функціональному підрозділі відповідно до сформованих груп стратегій. Взаємопов'язані та взаємозалежні між собою стратегічні групи утворюють цілісну систему й забезпечують досягнення поставлених цілей та керуваність процесом виконання стратегій через їх коригування і доповнення. В умовах реалізації груп стратегій диверсифікації основними стартовими стратегіями, що дають настанови для формування інших, є маркетингова, фінансова, управлінська та організаційна. На їх основі розробляються виробнича, технологічна, кадрова та інші. Кожна із груп стратегій деталізується у відповідних програмах та планах підприємства. На цьому етапі здійснюється взаємоузгодження всіх заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії диверсифікації, їх конкретизація на всіх рівнях управління з деталізацією відповідальних виконавців та терміну робіт, тобто тактичне планування імплементації груп стратегій диверсифікації.

Процес імплементації відповідних груп стратегій диверсифікації ґрунтується на здійсненні комплексної оцінки рівня стратегічного компетенційного потенціалу підприємства, що передбачає не лише діагностику внутрішнього середовища, а й ринкової ситуації. Усі запла-

новані заходи, пов'язані із реалізацією диверсифікаційних стратегій підлягають повному контролю на всіх рівнях здійснення процесу. Отриманий ефект (економічний, соціальний, інформаційний, управлінський, інноваційний, екологічний та синергетичний) підлягає коригуванню стратегій з метою виявлення та виправлення помилок на будь-якому з етапів чи в результаті їх невідповідності зовнішнім умовам чи потребам підприємства. Кількість етапів кожного з рівнів імплементації залежить від поставленої мети, вихідних умов функціонування підприємства та складності диверсифікаційних змін.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у разі входу в незнайомі сфери діяльності підприємство може зіткнутися зі складнощами у прогнозуванні майбутніх результатів і непередбаченими зовнішніми чинниками, пов'язаними з надзвичайною діяльністю суб'єкта господарювання. Оптимальною стратегією в цьому випадку є поетапне нарощування компетенцій. Як правило, на цьому етапі підприємство може вкладати незначні кошти у промислово-університетські науково-дослідні центри. Це дає можливість проведення моніторингу нових технологій, сканування ринкових факторів, тобто переходу з низького ступеня знання в задовільний. На наступному етапі, за умови рентабельності первинних венчурних вкладень, може йти мова про придбання венчурних компаній з високим ступенем знання нових ринків і технологій.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер / Пер. с англ. — М.: ИД "Вильямс", 2005. — 608 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
4. Минковская М.В. Диверсификация производства: теоретические и практические аспекты: Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. — Вип. 19. — Донецьк: ДонДГУ, 2000. — С. 150—159.
5. Корінко М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5 (59). — С. 12—17.
6. Кузьменко Н.Г. Вычислительные системы сети и телекоммуникации. Аппаратные средства [Текст] / Н.Г. Кузьменко. — Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2006. — 204 с.

7. Коптелов А. Информационные технологии в сельском хозяйстве [Текст] / А. Коптелов, О. Оситнянко // Агробизнес: информатика — оборудование — технологии. — 2010. — № 12. — С. 60—64.

8. Чаплінський Ю.П. Мобільні інформаційні системи підтримки прийняття рішень [Текст] / Ю.П. Чаплінський // Наукова-технічна інформація. — № 1. — 2003. — С. 22—26.

9. Шаманська О.І. Застосування інформаційних систем та технологій як пріоритетного напрямку ефективного функціонування та розвитку дорадчої діяльності в Україні [Текст] / О.І. Шаманська // Ефективна економіка. — 2015. — № 4.

10. Шеремет П. Бізнес XXI століття: глобальний, віртуальний, динамічний, невагомий... А освіта? // Синергія. — 2000. — № 1. — С. 17—20.

References:

1. Ansoff, I. (1989), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia.
 2. Porter, M. (2005), Konkurencija [Competition], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russia.
 3. Kotler, F. (1998), Marketynh y menedzhment [Marketing and management], Pyter Kom, St.Petersburg, Russia.
 4. Mynkovskaia, M.V. (2000), "Diversification of production: theoretical and practical aspects", Naukovi pratsi Donets'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: ekonomichna, vol. 19, pp. 150—159.
 5. Korin'ko, M.D. (2009), "Diversification as a development strategy", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5, pp. 12—17.
 6. Kuz'menko, N.G. (2006), Vychislitel'nye sistemy seti i telekommunikacii. Apparatnye sredstva [Computer network and telecommunication systems. Hardware], IPC KGTU, Krasnoyarsk, Russia.
 7. Koptelov, A. and Osytianko, O. (2010), "Information technology in agriculture", Agrobiznes: informatika — oborudovanie — tehnologii, vol. 12, pp. 60—64.
 8. Chaplins'kyj, Yu.P. (2003), "Mobile decision support information systems", Naukova-tekhnichna informatsiia, vol. 1, pp. 22—26.
 9. Shamans'ka, O.I. (2015), "Application of information systems and technologies as a priority direction of effective functioning and development of advisory activity in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 4.
 10. Sheremet, P. (2000), "21st Century Business: Global, Virtual, Dynamic, Weightless... What about education?", Synerhiia, vol. 1, pp. 17—20.
- Стаття надійшла до редакції 28.11.2019 р.