

3.4. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОБСЛУГОВУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІВНІЧНО-ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках тісно пов'язане із створенням ефективної системи їх матеріально-технічного, технологічного, фінансового та маркетингового обслуговування. Співвідношення сфери аграрного сервісу та власне аграрного виробництва характеризується їх комплементарністю, яка передбачає тісний взаємозв'язок та взаємозалежність діяльності підприємств цих двох сфер. Агросервіс вивільняє основні галузі від виконання операцій з обслуговування виробництва і, таким чином, забезпечує їм умови для зосередження зусиль на основній діяльності; безпосередньо не створюючи кінцеву продукцію агропромислового виробництва, шляхом обслуговування основного виробництва значною мірою визначає кінцеві результати, зокрема, впливає на обсяги виробництва кінцевої продукції та його собівартість й вартість. В свою чергу, система агросервісу складається не автономно, а під впливом розвитку основного сільськогосподарського виробництва, оскільки виробничий профіль аграрних підприємств як реальних замовників послуг, ступінь їх самозабезпеченості сервісними операціями, а також платоспроможність визначають структуру агросервісних послуг.

Питання економічної сутності сервісу, особливостей сфери послуг та їх впливу на маркетингову діяльність обслуговуючих підприємств є предметом дослідження західних науковців, зокрема, К. Альбрехта, Г. Армстронга, Р. Гріфіна, Е. Гуммессона, Р. Земке, Д. Карсона, Ф. Котлера, М. Портера, С. Харт, М. Шеррінгтона. Питанням визначення місця й ролі агросервісних підприємств в інфраструктурі аграрного виробництва, розвитку внутрішнього ринку агросервісних послуг, ефективності функціонування підприємств аграрного сервісу різних організаційно-правових форм присвячено дослідження вітчизняних науковців, зокрема П. Березівського, А. Заїнчковського, В. Зіновчука, М. Ільчука, О. Крисального, М. Маліка, П. Мосіюка, М. Хорунжого, Г. Черевка та інших. Однак недостатньо дослідженим для сфери агросервісу залишається питання формування потреби цільових споживачів – сільгосптоваровиробників у агросервісних послугах. Особливе місце варто відвести вивченню питання формування ефективної товарної політики агросервісних підприємств, основною метою якої є забезпечення підприємству стійких конкурентних переваг.

З метою вивчення сучасного попиту сільськогосподарських товаровиробників на агросервісні послуги було проведено окреме дослідження за допомогою спеціально розробленої анкети, що містила

блоки питань щодо ресурсного забезпечення та виробничого обслуговування сільськогосподарських підприємств. В результаті соціологічного дослідження було опитано 150 респондентів – сільськогосподарських товаровиробників Житомирської області різних форм власності. Цільовою аудиторією опитування стали керівники обстежених підприємств (директор, голова правління, головний бухгалтер).

Відомо, що попит – це представлена на ринку платоспроможна потреба в товарах та послугах, яка характеризується насамперед періодичністю, забезпеченістю коштами та ступенем задоволеності, тому важливим в ході дослідження вбачалось з'ясувати характеристики потреби сільськогосподарських товаровиробників у різноманітних агросервісних послугах. В цілому значна частина респондентів (47,9 %) має потребу в агросервісних послугах, при цьому 18,1 % опитаних мають потребу в окремих послугах, така ж кількість респондентів (18,1 %) не визначилися із відповіддю і 16,1 % опитаних не мають такої потреби, тобто переважна більшість товаровиробників потребують агросервісного обслуговування. Оскільки потреба визначається як відчуття нестачі чогось необхідного, то наявність у сільгосптоваровиробників потреби в агросервісних послугах зумовлюється, насамперед, внутрішніми чинниками, зокрема, економічним станом сільгосппідприємств. З метою ідентифікації залежності між економічним станом сільгосппідприємств та їх потребою в агросервісному обслуговуванні побудовано крос-табуляційну таблицю (табл. 3.4.1).

Таблиця 3.4.1

Взаємозв'язок економічного стану сільськогосподарських підприємств Житомирської області та їх потребою в агросервісних послугах*

Економічний стан (X)	Потреба в агросервісному обслуговуванні (Y)									
	Так		Ні		Окремі послуги		Важко відповісти		Всього	
	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%
Успішний	5	3,3	1	0,7	4	2,7	-	-	10	6,7
Обнадійливий	11	7,3	3	2,0	3	2,0	1	0,7	18	12,0
Задовільний	29	19,3	16	10,7	12	8,0	16	10,7	72	48,0
Проблемний	21	14,0	4	2,7	4	2,7	7	4,7	37	24,6
Незадовільний	5	3,3	-	-	1	0,7	3	2,0	9	6,0
Важко оцінити	1	0,7	-	-	3	2,0	-	-	4	2,7
Всього	72	47,9	24	16,1	27	18,1	27	18,1	150	100,0

*Джерело: власні дослідження

Результати, представлені в крос-табуляційній таблиці, свідчать, що найбільша частка сільгосппідприємств (48 %) з-поміж тих, які потребують агросервісного обслуговування (47,9 %), мають задовільний економічний

стан, що пов'язано із відсутністю у цієї групи підприємств власних ресурсів для задоволення потреби в тих чи інших виробничих послугах. Сільгосптоваровиробники, що характеризуються успішним і незадовільним економічним станом, значно меншою мірою (відповідно 6,7 % та 6 %) потребують агросервісного обслуговування, що пояснюється прагненням успішних підприємств задовольняти відповідні потреби власними ресурсами та відсутністю у економічно слабких підприємств потреби в агросервісному обслуговуванні як такому.

Для обґрунтування наявності (відсутності) систематичного зв'язку між двома змінними, доцільним вбачається здійснити розрахунок χ^2 -критерію. Перевірка нульової гіпотези (H_0) та розрахунок χ^2 -критерію (табл. 3.4.2) вказують на наявність систематичного зв'язку між двома змінними (економічного стану сільгоспідприємств та їх потребою в агросервісних послугах).

Таблиця 3.4.2

Результати розрахунку критерію χ^2 -квадрат (χ^2)*

Формула та умова виконання поставленої задачі	Результати проведених розрахунків			
1. Частота: $f_e = \frac{n_r \cdot n_c}{n}$	4	2	2	2
	9	3	3	3
	35	12	13	13
	18	6	7	7
	4	1	1	1
	2	1	1	1
2. χ^2 -квадрат (χ^2): $\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$	5,11			
3. Число ступенів свободи: $df = (r-1) \times (c-1)$	df = 15			
4. Рівень значимості: $\alpha = 0,05$	$\chi^{2_{0,05}} = 2,13$			
5. Порівняння χ^2 з критичним значенням $\chi^{2_{0,05}}$	5,11 > 2,13			

*Джерело: власні дослідження

Іншим внутрішнім чинником, що зумовлює потребу сільгосптоваровиробників у агросервісних послугах, вбачається період існування сільгоспідприємства. Обґрунтування причинно-наслідкової залежності між періодом існування сільгоспідприємства та наявністю у нього потреби в агросервісному обслуговуванні здійснюється експериментальним шляхом на основі моделювання ситуації з

дотриманням наступних умов: наявність супутньої варіації, порядок перебігу події в часі та виключення інших можливих чинників (табл. 3.4.3). В даному випадку фактор-причина супутньої варіації – це період функціонування сільгосппідприємства на аграрному ринку (X), фактор-результат – наявність потреби в агросервісному обслуговуванні (Y). Задамо обмеження для часового фактора наступним чином:

$$X = (\{1 \leq X \leq 3\}; (\{3 \leq X \leq 5\})), \quad (3.4.1)$$

де інтервал $\{1 \leq X \leq 3\}$ – це кількість респондентів з періодом існування на аграрному ринку в межах "менше 1 року" до "3 років";

інтервал $\{3 \leq X \leq 5\}$ – це кількість респондентів з періодом існування на аграрному ринку в межах "від 3 років" до "понад 5 років".

Таблиця 3.4.3

**Супутня варіація між періодом існування сільгосппідприємств
Житомирської області та наявністю у них потреби в агросервісному
обслуговуванні***

Період існування підприємства (X), років	Потреба в агросервісних послугах (Y)						Всього, одиниць
	Так		Ні		Окремі послуги		
	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%	Кількість підприємств, одиниць	%	
Інтервал: $\{1 \leq X \leq 3\}$	18	85,7	1	4,8	2	9,5	21
Інтервал: $\{3 \leq X \leq 5\}$	54	41,9	50	38,8	25	19,4	129
Всього, одиниць	72	48,0	51	34,0	27	18,0	150

*Джерело: власні дослідження.

Дані табл. 3.4.3 дають змогу зробити висновок про те, що переважна більшість респондентів (85,7 %) в період заснування та організації власної діяльності (термін існування сільгосппідприємств – до 3 років), найбільше потребують агросервісного обслуговування, що зумовлено необхідністю сконцентруватися на забезпеченні успішного функціонування основного аграрного виробництва. Важливим в процесі дослідження вбачалось з'ясувати, послуги яких напрямів агросервісного обслуговування є нагальною потребою сільгосптоваровиробників.

В розрізі різних агросервісних послуг потреба в матеріально-технічному постачанні та виробничому обслуговуванні має певні відмінності. Встановлено, що найменшу потребу відчувають сільськогосподарські товаровиробники у послугах з меліорації ґрунтів

(13 %), зберігання врожаю (9 %), страхування (8,4 %), внесення добрив та засобів захисту рослин (7,4 %), транспортних послугах (7 %). Частково така ситуація пояснюється наявністю у сільськогосподарських підприємств відповідних власних структурних підрозділів, що дає змогу задовольняти потреби у необхідних послугах власними ресурсами (рис. 3.4.1).

Так, 57,3 % підприємств мають власну ремонтну майстерню, 53,3 % – зернотік, 50 % – автогараж, 39,3 % – млин, 38,6 % – пункт штучного осіменіння, 38 % – пункт прийому молока, 32 % – пункт ветобслуговування, 11,3 % – власні торгові точки (ларьок, палатка, фірмовий магазин), 10,6 % – пункт технічного обслуговування, 9,3 % – лінія переробки продукції рослинництва, 9,3 % – комбикормовий цех, 6 % – елеватор, 4 % – лінія переробки продукції тваринництва, 8 % – інші структурні підрозділи, в т. ч. хмелесушку, столярний цех, макаронний цех, столова, тракторний стан (по 0,6 %), пункт первинної переробки зерна 2, пилорама 2 (по 1,4 %), хлібопекарню (2,2 %), при цьому жодне з обстежених господарств не має власного пункту прокату техніки.

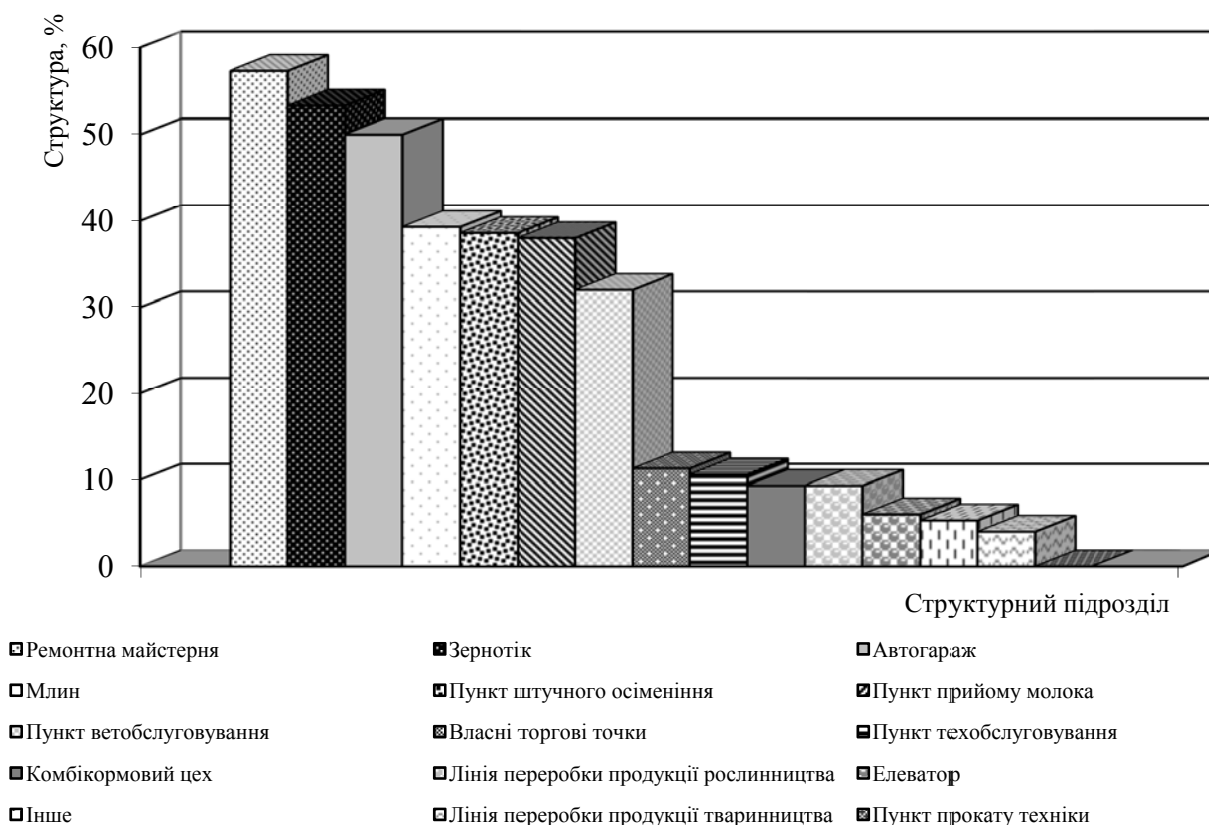


Рис. 3.4.1. Наявність структурних підрозділів в сільськогосподарських підприємствах Житомирської області*

*Джерело: власні дослідження

Постійну потребу сільськогосподарські товаровиробники відчують у послугах із збирання (16,6 % респондентів) та зберігання врожаю (12,6 %), організації збуту (13,3 %), транспортних послугах (10 %), періодичну потребу у постачанні сільгосптехніки та запчастин (18,6 %), ремонті техніки (17,3 %), агрохімічному обслуговуванні (17,3 %), обробітку ґрунту (16,6 %), оренді техніки (16 %), кредитуванні (15,3 %), зооветеринарному обслуговуванні (15,3 %), будівництві (12 %), інформаційно-консультаційному забезпеченні (14 %), найменшу потребу у лізингу (8 %), послугах з меліорації ґрунтів (6,6 %), страхування (4 %) (табл. 3.4.4).

Таблиця 3.4.4

Характеристика потреби сільгосптоваровиробників Житомирської області в агросервісних послугах, респондентів*

Агросервісна послуга	Періодичність				Забезпеченість коштами			Наскільки задоволено потребу		
	постійна	періодична	дуже рідка	виникне в перспективі	повна	часткова	відсутня	незадоволено	частково задоволено	повністю задоволено
Постачання с.-г. техніки та запчастин	23	28	12	4	9	45	8	13	35	6
Оренда техніки	7	24	18	3	9	20	8	9	16	12
Ремонт техніки	25	26	5	6	16	34	5	7	34	10
Обробіток ґрунту	17	25	4	0	12	26	1	0	22	11
Меліорація	2	10	4	2	0	10	5	5	6	3
Внесення добрив, засобів захисту рослин	19	26	3	2	17	24	3	3	24	11
Збирання врожаю	25	21	4	1	18	23	1	2	20	15
Зберігання врожаю	19	12	3	1	17	17	2	5	12	13
Зооветеринарні послуги	21	23	7	2	16	22	6	6	16	18
Транспортні послуги	15	14	13	2	10	19	4	2	18	10
Будівництво та ремонт приміщень	10	18	8	5	4	16	14	18	12	2
Кредитування	20	23	9	4	6	20	9	13	18	10
Лізинг	4	7	12	8	3	8	6	6	9	4
Страхування	6	6	6	6	5	8	7	10	7	2
Організація збуту	20	18	4	2	15	14	5	11	13	8
Інформаційно-консультаційні послуги	8	21	8	7	9	14	9	11	17	3

*Джерело: власні дослідження

Така диференціація потреб в різних агросервісних послугах пояснюється, насамперед, можливістю реалізації цієї потреби. Нині на ринку агросервісних послуг діють підприємства різних організаційно-правових форм власності, тому певний інтерес для дослідження становила ідентифікація основних способів отримання сільгосптоваровиробниками послуг з матеріально-технічного забезпечення та виробничого обслуговування.

В цілому, важливим джерелом задоволення потреби в агросервісних послугах для 24,2 % респондентів є виключно власні сили, 16,1 % користуються сусідською та іншою товариською взаємодопомогою, проте значна частина учасників дослідження користуються послугами агросервісних підприємств, в т.ч. 21,7 % опитаних користуються послугами приватних підприємств, по 17 % звертаються за послугами до державних та комерційних агросервісних підприємств і лише 3,2 % задовольняють власні потреби за рахунок послуг сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (рис. 3.4.2).

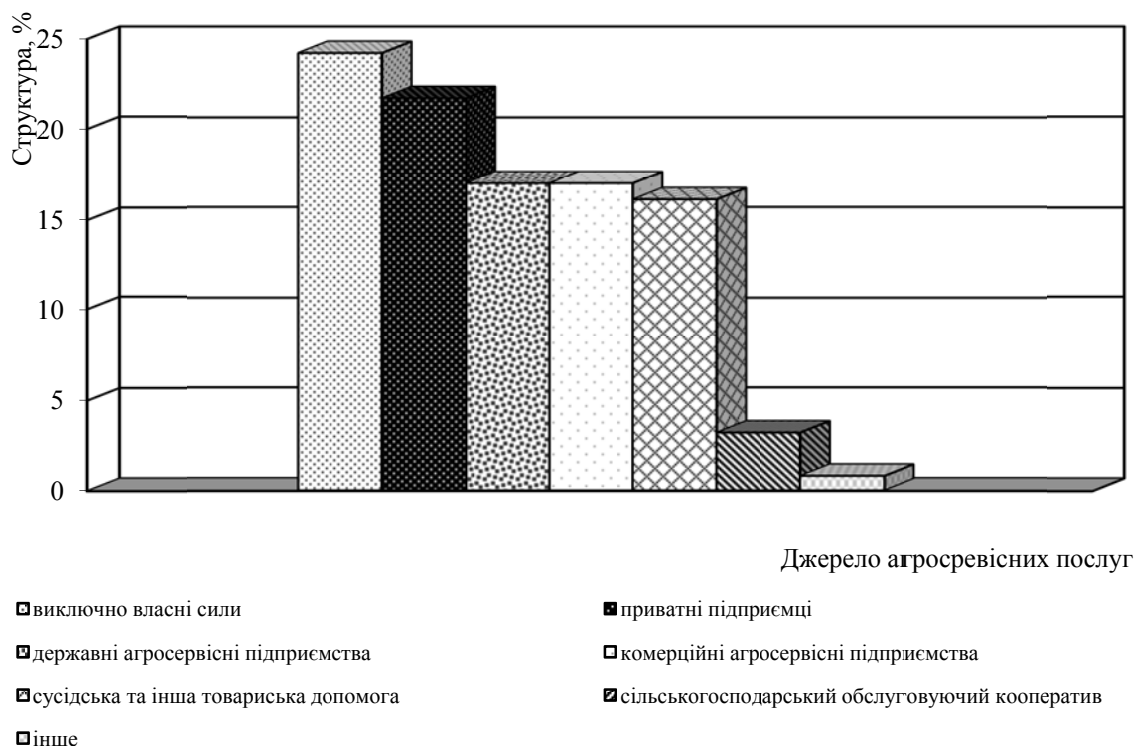


Рис. 3.4.2. Джерела отримання сільськогосподарськими товаровиробниками агросервісних послуг*

**Джерело: власні дослідження*

Найважливіші причини задоволення потреби у виробничому обслуговуванні та матеріально-технічному постачанні сільгосп підприємств та особистих селянських господарств власними силами пов'язані із

нестачею у них власних фінансових ресурсів, з одного боку, та необґрунтовано завищеними, на думку респондентів, цінами на послуги агросервісних підприємств, з іншого. Суттєвою причиною, за результатами опитування, є дисбаланс між високими цінами та недостатньою якістю послуг агросервісних підприємств, а також відсутність на ринку агросервісних послуг відповідної пропозиції (табл. 3.4.5).

Таблиця 3.4.5

Основні причини, що спонукають сільськогосподарських товаровиробників задовольняти потребу в агросервісних послугах власними ресурсами*

Варіант відповіді	Кількість, од.	Структура, %
Нестача коштів	42	30
Необґрунтовано завищені ціни на послуги	38	27
Наявні власні ресурси для задоволення відповідної потреби	31	22
Недостатня якість послуг агросервісних підприємств	10	8
Немає пропозиції відповідних видів послуг	9	5
Негативний досвід співпраці з агросервісними підприємствами	6	4
Недостатня інформація про агросервісні підприємства	5	3
Інше	1	1
Всього	142	100

*Джерело: власні дослідження

Серед причин, що спонукають сільськогосподарських товаровиробників користуватися послугами агросервісних підприємств, найчастіше респондентами називаються безальтернативність щодо джерел задоволення відповідних потреб та висока якість послуг спеціалізованих постачальницьких та обслуговуючих підприємств (табл. 3.4.6).

Таблиця 3.4.6

Основні причини, що спонукають сільськогосподарських товаровиробників Житомирської області користуватися послугами агросервісних підприємств*

Варіант відповіді	Кількість, респондентів	Структура, %
Немає іншого способу задовольнити потребу в агросервісних послугах	21	20,9
Висока якість послуг спеціалізованих підприємств	18	17,8
Традиційні партнерські відносини із агросервісними підприємствами	17	16,9
Дешевше скористатися послугами сервісних підприємств	16	15,8
Широкий асортимент та супутні послуги спеціалізованих підприємств	16	15,8
Необхідність сконцентруватися на власне сільськогосподарському виробництві	12	11,9
Інше	1	0,9
Всього	101	100

*Джерело: власні дослідження

Важливою причиною є також традиційні партнерські відносини з агросервісними підприємствами, що пояснюється можливістю для сільгосптоваровиробників у такому випадку отримати додаткові преференції у вигляді більш гнучких умов оплати послуг, зокрема відстрочки платежу, мінімізації витрат через нерегулярне постачання ресурсів тимчасовими постачальниками тощо. Показово, що значна частина респондентів вказує, що дешевше скористатися послугами агросервісних підприємств попри досить високі ціни, ніж за допомогою власних ресурсів. Це пояснюється насамперед сезонним характером функціонування аграрних товаровиробників, відповідно сезонністю потреби у різноманітних агросервісних послугах, тому для переважної більшості сільгоспідприємств є більш раціональним користування послугами сервісних підприємств, переносючи, таким чином, витрат на послуги із категорії фіксованих витрат до змінних.

В розрізі окремих послуг спостерігається тенденція до задоволення сільгосптоваровиробниками власних потреб за рахунок агросервісних підприємств в тих послугах, що не можуть бути задоволені за рахунок власних сил. Так, сільськогосподарські товаровиробники задовольняють потреби в основному або виключно за рахунок послуг агросервісних підприємств в сфері фінансових послуг, зокрема, лізингу – 25 %, кредитування – 39 %, страхування – 16 %, а також постачання сільськогосподарської техніки та запчастин – 50 %. Це підтверджують результати опитування – саме такий спосіб задоволення потреб в агросервісних послугах є найбільш прийнятним, оскільки: 1) є єдино можливим способом (21 % респондентів), 2) якість послуг спеціалізованих підприємств є достатньо високою (18 %), 3) традиційні партнерські відносини сільгоспвиробників із підприємствами агросервісу (17 %), 4) агросервісні підприємства надають широкий спектр послуг, в т.ч. й супутніх (16 %), та їх послугами скористатися дешевше, ніж задовольняти відповідні потреби самостійно (16 %), 5) необхідність сконцентруватися на власне аграрному виробництві (12 %).

Проте, потребу в більшості агросервісних послуг сільгоспідприємства прагнуть задовольняти виключно самостійно: 74% – зберігання врожаю, 65% – внесення добрив, 61% – обробіток ґрунту, 60% – збирання врожаю, 47% – ремонт техніки, 46% – будівництво та ремонт приміщень, 42% – транспортні послуги, 20% – меліорація; переважно власними силами: 50% – інформаційно-консультаційні послуги, 43% – зооветеринарні послуги, 42% – організація збуту, 37% – оренда техніки.

Отже, потреба у переважній більшості агросервісних послуг характеризуються респондентами як періодична, що зумовлюється як об'єктивними причинами (насамперед сезонністю сільськогосподарського виробництва), так і цілим рядом суб'єктивних причин, що пов'язані із загальними проблемами функціонування сільськогосподарських

товаровиробників. Дуже рідкими та такими, що виникнуть в перспективі, значна частина сільгоспвиробників називають потребу в оренді сільськогосподарської техніки та лізингу, що зумовлено недосконалістю сучасних механізмів оренди та лізингу сільгосптехніки. Певною специфікою вирізняється характеристика потреби аграріїв у страхових послугах: однакова кількість респондентів мають у страхуванні постійну потребу, періодичну та дуже рідко відчують таку потребу і вважають, що відповідна потреба виникне в перспективі, що пояснюється різним рівнем забезпеченості цієї потреби коштами. Також недостатньо забезпеченими коштами є потреби у переважній більшості послуг, найкраще забезпечені коштами, за оцінками респондентів, є потреби у зберіганні врожаю й організації збуту. Найбільш повно задоволено потребу сільськогосподарських товаровиробників в зооветеринарних послугах і зберіганні врожаю, найменше – потреби в меліорації, будівництві, кредитуванні, лізингу, організації збуту. Спостерігається непряма залежність між періодичністю в послугах, забезпеченості їх коштами та ступенем задоволеності потреби у відповідних послугах, що пояснюється специфічними умовами функціонування кожного з напрямів аграрного сервісу і відповідно притаманними кожному з них чинників, що визначають успішність в кінцевому підсумку, тому окремого дослідження потребують процес надання послуг сільгосптоваровиробникам в сфері постачання матеріально-технічних ресурсів, технологічних, фінансово-кредитних, маркетингових, інформаційно-консалтингових послуг.

В процесі ринкових трансформаційних перетворень система ресурсного забезпечення та виробничого обслуговування сільськогосподарських товаровиробників зазнала якісних змін, зумовлених переходом від системи централізованого розподілу до функціонування на засадах підприємництва. За таких умов конкурентоспроможність агросервісного підприємства стає найважливішим показником і водночас умовою його ефективного функціонування. Істотну роль у забезпеченні конкурентоспроможності обслуговуючого підприємства відіграє його орієнтація на задоволення потреб цільових споживачів, яка призначена створювати підприємству стійкі конкурентні переваги. Першочергове значення у цьому процесі має визначення основних тенденцій формування попиту на послуги агросервісних підприємств, ідентифікація чинників, що впливають на структуру потреб сільгосптоваровиробників у агросервісних послугах, та розробка на цій основі ефективного комплексу маркетингу підприємств аграрного сервісу. Дослідження діяльності агросервісних підприємств дає змогу стверджувати, що її ефективність значною мірою залежить від економічно обґрунтованої стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств з огляду на необхідність забезпечення функціонування підприємств у мінливому ринковому середовищі на довгострокову перспективу. Водночас менеджери переважної більшості

агросервісних підприємств здійснюють вибір власної стратегічної орієнтації емпіричним шляхом, що знижує ймовірність оптимального використання ключових компетенцій підприємства. З огляду на те, що успішність функціонування агросервісного підприємства на цільовому ринку визначається наявністю чіткої стратегії діяльності, необхідним вбачається розглянути методичні засади формування стратегічної орієнтації обслуговуючих підприємств, зокрема диверсифікації.

Стратегія в загальному розумінні розглядається як напрям та обсяг діяльності підприємства на довгостроковий період, що дозволяє йому досягти переваги у мінливому середовищі за рахунок поєднання ресурсів та компетенцій з метою задоволення потреб зацікавлених сторін. Особливістю стратегічних рішень є те, що вони є досить складними за своєю сутністю, приймаються в ситуації невизначеності, оскільки розраховані на довгострокову перспективу, вони зумовлюють операційні рішення щодо інструментів імплементації, вимагають інтегрованого комплексного підходу щодо аналізу ситуації як всередині підприємства, так і зовнішнього середовища, стратегічні рішення спричиняють глибокі й суттєві зміни в діяльності підприємства. З огляду на це необхідним вбачається розробити та обґрунтувати механізм диверсифікації діяльності агросервісних підприємств, а також ресурсне забезпечення імплементації стратегії.

Процес розробки та обґрунтування стратегічної орієнтації включає три основні елементи: визначення нинішньої позиції підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування, стратегічні варіанти його 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, а саме: розглядаються варіанти корпоративної стратегії, бізнес-стратегії, а також стратегічні напрями розвитку. Обрана ж стратегія потребує адекватного інструментарію управління змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, створення умов для реалізації стратегії, розробки оптимальної організаційної структури. Принципово, що зазначені складові процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не перебувають у ієрархічній залежності одна відносно одної, а здійснюють взаємовплив та взаємодоповнення, становлячи цілісну систему.

Для того щоб обґрунтовано визначити перспективи функціонування та розвитку підприємства, необхідно комплексно оцінити його стратегічну позицію, тобто насамперед виявити вплив на діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища, одні з яких породжують потенційні

можливості для підприємства, а інші призводять до появи ринкових загроз. Проблема полягає в тому, що сукупність цих чинників може виявитися настільки великою і неоднорідною, що проаналізувати вплив кожного з них є неможливим, тому представляється за доцільне визначити пріоритетні, найбільш вагомні наразі чинники та їх вплив на діяльність підприємства.

Найбільш загальні умови функціонування суб'єктів ринка визначаються макросередовищем, а саме, – впливом загальних тенденцій в політичному, економічному, соціальному, технологічному, екологічному та правовому середовищах. Ці чинники містять головні рушії змін у певній сфері й визначають сценарії розвитку підприємств – суб'єктів цієї сфери діяльності. Найближчий до підприємства рівень зовнішнього середовища формують конкуренти та ринки: з метою ідентифікації прямих та опосередкованих конкурентів доцільно застосовувати концепцію конкурентних груп, що передбачає визначення основи боротьби за кращі умови доступу до ринків товарів та ресурсів підприємств-конкурентів між собою; крім того, потреби та очікування цільових споживачів зумовлюють широкий діапазон різноманітних вимог до якості ринкової пропозиції, що формулюються на основі концепції ринкових сегментів та критичних факторів успіху, що закріплює важливу роль у забезпеченні успішності стратегії за обґрунтованим визначенням стратегічного споживача, потреби якого найбільше впливають на актуальність товарів та послуг на ринку, а також усвідомленням того, які характеристики ринкової пропозиції є найсуттєвішими для цієї групи споживачів.

Стратегічна позиція передбачає визначення стратегічних можливостей підприємства, що зумовлюються наявними ресурсами, які розглядаються в контексті впливу сильних та слабких сторін підприємства на його конкурентоспроможність, оскільки наявні переваги підприємства за умови їх унікальності становлять його ключові компетенції, що можуть стати основою успішного стратегічного розвитку підприємства. Ідентифікація стратегічної ніші підприємства на цільовому ринку за умов мінливості конкурентного середовища вбачається дієвим інструментом формування стратегії підприємства, якщо здійснюється на основі оцінки потреб споживачів, а саме, – значущих для споживачів характеристик товарної пропозиції. Визначення таких характеристик зумовлює обґрунтування ключових факторів успіху підприємств – учасників певного ринку, що, в свою чергу, передбачає усвідомлення ключових компетенцій підприємства на певному ринку. Отже, стратегічні можливості підприємства характеризуються як комерційно перспективні для підприємства за умови їх цінності для споживачів, унікальності, стійкості та динамічності.

Водночас стратегічні можливості мають потенційний характер і завжди передбачають багатоваріантність реалізації, тому стратегічні варіанти розвитку підприємства на цільовому ринку реалізуються у

стратегії корпоративного рівня, бізнес-стратегії або конкурентній стратегії, а також формуванні товарного портфеля підприємства. Імплементация розробленої стратегії потребує застосування комплексу адекватного ресурсного забезпечення, а також маркетингової й управлінської інструментарію, при цьому для забезпечення стратегічного успіху необхідною умовою є двосторонній зв'язок між загальними бізнес-стратегіями та стратегіями стосовно окремих ресурсів (персонал, інформація, фінанси тощо).

Для диверсифікації як стратегічної орієнтації агросервісних підприємств, що виконує функції розподілу ресурсів, адаптації підприємств до зовнішнього середовища, координації та регулювання їх внутрішнього середовища, притаманні всі елементи процесу розробки й реалізації стратегії. З огляду на це, на основі загальної структури зазначеного процесу вбачається за доцільне запропонувати специфічний механізм формування та імплементации диверсифікації діяльності агросервісних підприємств (рис. 3.4.3).

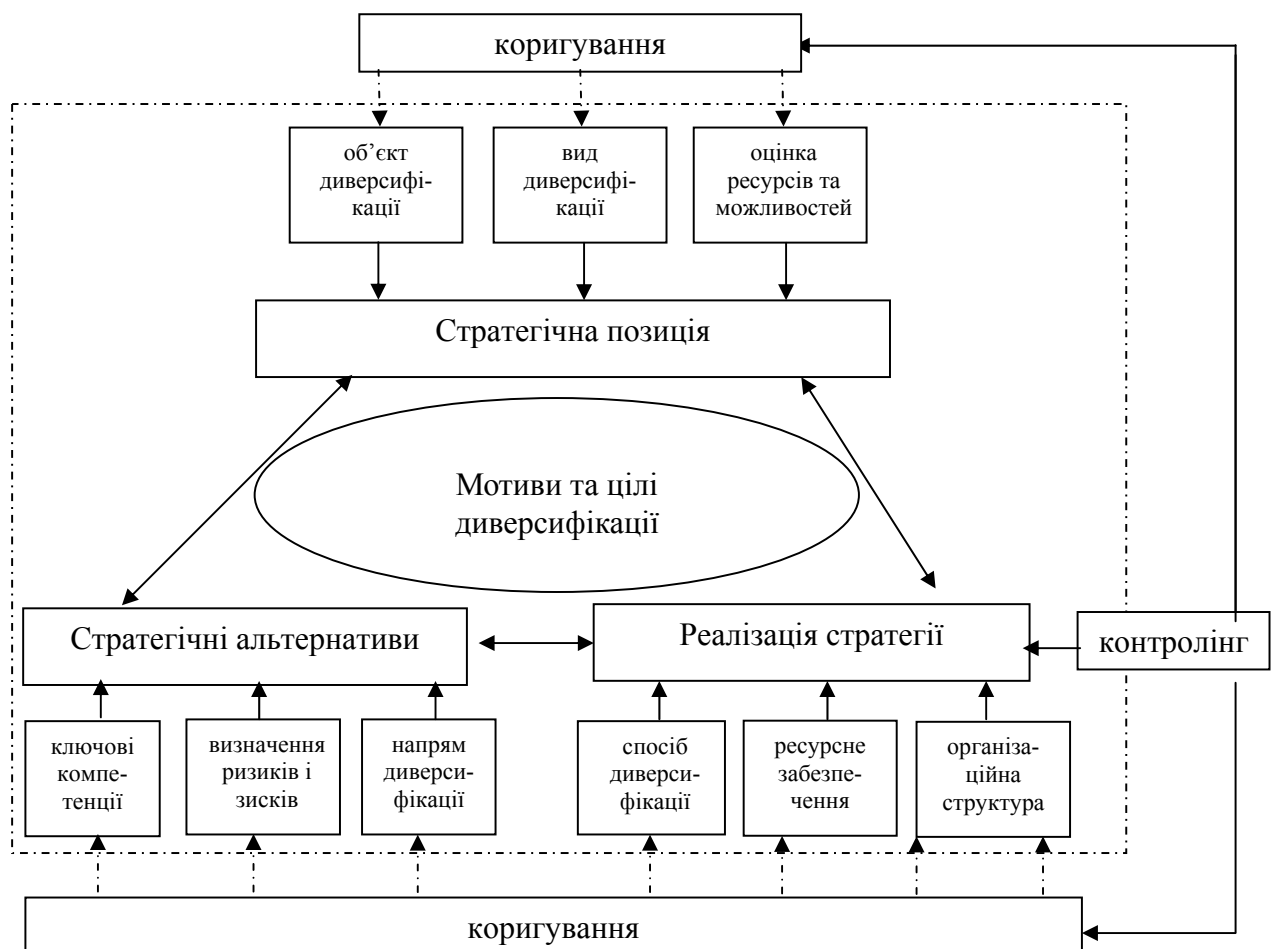


Рис. 3.4.3. Механізм диверсифікації діяльності агросервісних підприємств*

**Джерело: власні дослідження*

Системоутворюючою складовою механізму диверсифікації діяльності представляються мотиви та відповідно цілі освоєння агросервісними підприємствами нових напрямів діяльності. Мотивація диверсифікації діяльності різних груп агросервісних підприємств залежить, насамперед, від економічного стану підприємства. Так, якщо підприємство перебуває у критичному стані або на початковому етапі його функціонування і відповідно орієнтовано на забезпечення виживання підприємства, то за таких умов диверсифікації передбачає згортання нерентабельних видів діяльності одночасно із пошуком більш прийнятних і перспективних для підприємства напрямів розвитку та перенесення ключових ресурсів до нових сфер діяльності. Якщо ж економічний стан агросервісного підприємства є стабільним та має потенціал до зростання, то диверсифікація повинна забезпечити стійкість підприємства та надати йому значних конкурентних переваг. Диверсифікація як стратегія розширення та урізноманітнення напрямів діяльності агросервісних підприємств сприяє досягненню широкого спектра цілей функціонування підприємств у найближчій та більш віддаленій перспективі, які можуть бути досягнуті за рахунок застосування певного виду диверсифікації (табл. 3.4.7).

За результатами соціологічного дослідження встановлено, що найбільш актуальною мотивацією агросервісних підприємств щодо розширення власної діяльності є прагнення забезпечити ринкову стійкість підприємству (31,1% респондентів), мінімізувати витрати (28,2%), 24,3% опитаних вбачають за доцільне за рахунок диверсифікації скористатися привабливою кон'юнктурою ринку, й найменше респондентів (16,4%) вважають, що можливості для зростання на традиційних для обслуговуючого підприємства ринках вичерпано. Отже, диверсифікаційна стратегія здатна забезпечити як мінімальний економічно обґрунтований рівень розвитку підприємства, необхідний для його актуальності на ринку, так і ринкову стійкість та збільшення підприємством частки ринку. При цьому, об'єктом розширення й урізноманітнення діяльності агросервісного підприємства можуть бути види діяльності, послуги, капітал, трудові ресурси, географічне розміщення.

Прийняття рішення про розширення діяльності підприємства, про об'єкт розширення, вид диверсифікації, а також, в кінцевому підсумку, – ефективного інструментарію реалізації стратегії базується на результатах оцінки можливостей цільового ринку для досягнення підприємством цілей в контексті наявних у нього ресурсів. Поєднання ресурсів підприємства з ринковими можливостями зумовлюють багатоваріантність його розвитку, й оптимальним сценарієм функціонування підприємства з сукупності можливих альтернатив вбачається той, що ґрунтується на ключових компетенціях підприємства, тобто його ресурсах або видах діяльності, що є найбільш значущими для цільових споживачів. Ключові компетенції як

фактор успішності підприємства визначають конкретний напрям розширення (альтернативні види діяльності), а також зумовлюють ідентифікацію ризиків та зисків у разі виходу підприємства до певних сфер діяльності. На основі результатів соціологічного дослідження агросервісних підприємств здійснено моніторинг чинників зовнішнього середовища функціонування обслуговуючих підприємств (табл. 3.4.8).

Таблиця 3.4.7

Мотиваційна складова механізму диверсифікації агросервісних підприємств*

Мотив диверсифікації	Ціль диверсифікації	Вид диверсифікації
Мінімізація витрат	Пошук додаткових можливостей використання ресурсного потенціалу	Концентрична
	Освоєння напрямів діяльності з менш вираженою сезонністю	Конгломератна
	Зниження собівартості надання послуг за рахунок інновацій (технічних, інтелектуальних)	Концентрична, диверсифікація кадрів
	Економія за рахунок ефекту масштабу діяльності	Концентрична
Забезпечення ринкової стійкості	Забезпечення інвестиційної привабливості	Конгломератна
	Зменшення залежності від однієї товарної групи	Горизонтальна, конгломератна
	Досягнення синергетичного ефекту	Горизонтальна, вертикальна
	Контроль над каналами збуту, зменшення залежності від постачальників ресурсів	Вертикальна
	Управління дебіторською заборгованістю	Горизонтальна
Насиченість традиційних для підприємства ринків	Елімінація традиційних товарів, що знаходяться на стадії спаду	Концентрична, конгломератна
	Розподіл та зниження підприємницьких ризиків	Конгломератна, географічна
	Дотримання антимонопольного законодавства	Концентрична, конгломератна
Приваблива кон'юнктура ринку	Ефективне використання тимчасово вільних фінансових ресурсів	Конгломератна, горизонтальна
	Збільшення обсягів продажу	Географічна, вертикальна
	Раціональне використання торгової марки	Горизонтальна, концентрична, конгломератна
	Освоєння перспективної ринкової ніші	Горизонтальна, концентрична

*Джерело: власні дослідження

Відбір зазначених чинників середовища діяльності агросервісних підприємств для подальшого аналізу та синтезу обумовлений особливостями та проблемами сучасного стану їх розвитку. Узагальнення отриманих результатів дає змогу передбачити та оцінити стратегічні альтернативи диверсифікації, з-поміж яких необхідно визначити оптимальний сценарій розширення діяльності агросервісного підприємства.

Найсуттєвішою потенційною можливістю ринку агросервісних послуг вбачаються потенційно висока місткість ринку, оскільки для сільськогосподарських товаровиробників є більш економічно виправданим купувати агросервісні послуги у спеціалізованих постачальників таких послуг, проте нині така можливість нівелюється через існуючий глибокий диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні, фінансові й інформаційні ресурси.

Таблиця 3.4.8

Характеристика зовнішнього середовища диверсифікації діяльності агросервісних підприємств Житомирської області*

Перспективи	Загрози
Економічний стан регіону	
1.Потенційно велика місткість ринку 2.Підвищення попиту на агросервісні послуги 3.Можливість входження у нові сегменти ринку 4.Відносно низькі затрати на входження до ринку 5.Довгострокові перспективи розвитку сфери агросервісу	1. Сезонність надання послуг в аграрному секторі 2. Зниження платоспроможності цільових споживачів – сільгосптоваровиробників 3. Недостатньо розвинута ринкова інфраструктура
Правова база	
1.Ідентифікація аграрного сервісу як окремого виду економічної діяльності 2.Пільговий режим оподаткування 3.Формування регіонального агросервісного кластеру	1. Недосконалість нормативно-правової бази 2. Високі податки 3. Труднощі в залученні фінансових ресурсів
Конкурентне середовище	
1.Створення унікальної ринкової пропозиції за рахунок поєднання різних напрямів діяльності 2.Досягнення синергетичного ефекту	1. Посилення конкуренції 2. Залежність від постачальників ресурсів 3. Чутливість цільових споживачів до якості послуг та цінових коливань

*Джерело: власні дослідження

За наявних об'єктивних чинників зовнішнього середовища функціонування агросервісних підприємств, їх сильні та слабкі сторони визначатимуть ключові компетенції обслуговуючих підприємств,

перенесення яких до нових видів діяльності забезпечить підприємству комерційну успішність (табл. 3.4.9).

Таблиця 3.4.9

Характеристика сучасного стану внутрішнього середовища агросервісних підприємств Житомирської області*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресурсний потенціал агросервісних підприємств	
1.Зручність розташування підприємств 2.Адаптованість товарного асортименту до вимог цільового ринку	1. Обмеженість фінансових ресурсів 2. Недостатня матеріально-технічна база
Кадровий потенціал агросервісних підприємств	
1.Досвід персоналу в сфері агросервісного обслуговування 2.Стимулювання власного персоналу до участі у комерційній діяльності підприємства	1. Брак професійних маркетологів 2. Обмежена кількість менеджерів, здатних до ефективного управління різними видами діяльності
Організаційні аспекти діяльності агросервісних підприємств	
1.Наявність систем контролю за розробкою та просуванням нових товарів (послуг)	1. Емпіричний рівень стратегічного планування діяльності підприємств 2. Залежність від сезонного характеру функціонування сільгоспвиробництва
Маркетингова політика агросервісних підприємств	
1.Обґрунтована комунікаційна політика 2.Досвід функціонування, концепція довгострокових стосунків із споживачами 3.Гнучкі умови оплати послуг 4.Традиційні канали збуту товарів (послуг)	1. Обмежений обсяг маркетингових досліджень (відсутність системності) 2. Недостатній бюджет маркетингових заходів 3. Відсутність системи післяпродажного сервісу 4. Відсутність власних одиниць роздрібної торгівлі

*Джерело: власні дослідження

З огляду на чинники зовнішнього середовища функціонування агросервісних підприємств їх слабкими сторонами вбачаються недостатнє ресурсне забезпечення, організаційні та управлінські аспекти діяльності підприємств, зокрема кадрової політики, та відсутність системності у застосуванні маркетингових інструментів. Проте, суттєвими є сильні сторони обслуговуючих підприємств, що можуть становити їх ключові компетенції на нових цільових ринках як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей, технологій, які надають унікальності комерційному підприємству, що класифіковані у відповідні групи:

- виробничі (потужна матеріально-технічна база, широка номенклатура агросервісних послуг, низький рівень витрат, технологічні можливості);

- маркетингові (знання ринку споживачів та їх потреб, прийнятний рівень цін за відповідної якості послуг (товарів), позитивний імідж торгової марки, надійність збутової мережі, ефективна система стимулювання власного персоналу, маркетингові дослідження);
- фінансові (ліквідність, рівень кредиторської заборгованості, ділова активність, прибутковість);
- організаційні (організаційна структура, якість менеджменту, рівень підготовки персоналу).

Ключові компетенції агросервісного підприємства як головні фактори успіху зумовлюють орієнтацію підприємства на ті напрями діяльності та цільові ринки, для яких ті чи інші ресурси підприємства або його види діяльності були б актуальними. Серед альтернативних варіантів обирається один на основі оцінки можливих зисків та ризиків освоєння обслуговуючим підприємством нових напрямів діяльності. При цьому, принципово важливим вбачається оцінка зисків та ризиків з точки зору їх співвіднесення, оскільки певні напрями діяльності можуть бути більш ризиковими, водночас і можуть принести більший прибуток, і навпаки – менш ризикові види діяльності принеситимуть й менший зиск. Зиски від розширення та урізноманітнення видів діяльності агросервісного підприємства зумовлюються перевагами диверсифікації як стратегічної орієнтації, що відображаються у мотивації розширення.

Прийняття рішення про освоєння певних видів діяльності агросервісним підприємством вимагає аналізу й узагальнення комплексу різноманітної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, яка, як і будь-який ресурс є обмеженим, тому зазвичай існує ризик як загроза втрати підприємством частини ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат унаслідок здійснення тих чи інших видів діяльності. Для аграрного сервісу як комерційної діяльності притаманні всі види підприємницьких ризиків: виробничий (небезпека неякісного надання послуг споживачам), управлінський (недостатня кваліфікація менеджерів щодо управління різними бізнес-одинацями підприємства), фінансовий (обмежені можливості щодо забезпечення диверсифікації фінансовими ресурсами за умови несприятливої ситуації на фінансових та валютних ринках), інфляційний (зниження вартості активів внаслідок інфляції). Специфічними ризиками диверсифікації діяльності агросервісних підприємств вбачаються, насамперед, небезпека обрання неперспективного напрямку розширення діяльності, застосування неадекватних заходів з реалізації стратегії диверсифікації, а також неправильне визначення граничної межі розширення діяльності підприємства, що вимагає визначення методичних засад обґрунтування рішення про диверсифікацію діяльності обслуговуючих підприємств та інструментарію реалізації стратегії.

Результати аналізу ключових компетенцій підприємства, оцінки потенційних зисків та ризиків від можливого виходу агросервісного підприємства до нових сфер діяльності синтезується у визначенні конкретного напрямку диверсифікації діяльності, який або може бути пов'язаний із наявними у підприємства видами діяльності за рахунок використання спільних ресурсів, маркетингових каналів, методів управління, або може передбачати освоєння принципово нових для підприємства сфер діяльності. Переважна більшість агросервісних підприємств (86,7% респондентів) тяжіє до пов'язаної диверсифікації, що, головним чином, пояснюється маркетинговими та організаційними ключовими компетенціями підприємств (55% та 24% респондентів відповідно), а також прагненням обслуговуючих підприємств забезпечити синергію декількох стратегічних бізнес-одиниць, що корелює із їх мотивацією щодо розширення. Непов'язана диверсифікація як потенційно більш ризикова й водночас більш прибуткова стратегія, порівняно із пов'язаною, є прийнятною для агросервісних підприємств, що потребують, насамперед, забезпечення ринкової стійкості, мінімізації залежності від однієї товарної групи, що характеризується сезонністю продажів, а також ефективного використання тимчасово вільних фінансових ресурсів. Проте, який би тип диверсифікації не використовувався обслуговуючим підприємством, визначення конкретного напрямку та сфери представляється необхідним здійснювати за наступними критеріями:

1. Комплекс напрямів діяльності агросервісного підприємства (наявні та можливі напрями розширення діяльності) розглядаються як диверсифікаційний портфель підприємства. В цьому контексті доцільним вбачається встановлювати не стільки перспективність для підприємства кожного напрямку (виду) діяльності окремо, скільки визначати їх співвідношення один відносно одного, ідентифікуючи баланс відносних ризиків та зисків різних стратегічних бізнес-одиниць. Формування оптимального портфелю диверсифікації підприємства полягає у тому, щоб при заданій доходності ризик був мінімальним (або при заданому рівні ризику доход був максимальним).

2. Для оцінки та мінімізації ризиків інвестиційного портфеля важливою є умова відсутності кореляції між ризиками. При формуванні портфелю напрямів диверсифікації їх необхідно розглядати у взаємозалежності та враховувати вплив кожного з них на комерційну успішність підприємства в цілому. Для зниження ризиків портфеля до нього необхідно включати активи з нульовою або від'ємною взаємною кореляцією.

3. Однією із ключових позицій при формуванні портфелю напрямів диверсифікації є врахування циклічності функціонування цих напрямів. Розбіжність в часі прибутків і збитків, які отримує диверсифікована компанія від різних бізнес-одиниць, дають можливість

для маневрування, оптимізації витрат на постачання, оптимізації маси та норми прибутку. В цьому контексті агросервісні підприємства, що застосовують непов'язану диверсифікацію, представляються більш адаптованими до мінливої кон'юнктури ринку внаслідок розбіжності періодів зростання та спаду.

4. Фактор часу при виборі напрямів диверсифікації діяльності обслуговуючого підприємства розглядається як критерій успішності розширення діяльності також з точки зору оцінки привабливості сфер й галузей, до яких підприємство планує виходити, як в коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Оскільки кон'юнктура певного ринку в різних часових горизонтах може суттєво відрізнятись, то непересічного значення набуває обґрунтування переваг потенційного напрямку розширення не лише на момент виходу на новий ринок, але й на більш віддалену перспективу.

5. Істотним ризиком диверсифікації може стати розпорошення ресурсів між багатьма напрямками діяльності, тому необхідним вбачається досягнення в межах кожної стратегічної бізнес-одиниці концентрації ресурсів, достатньої для досягнення запланованих цілей.

6. Принципово важливою умовою успішності здійснення диверсифікації діяльності підприємства є стійкість стратегічних можливостей та ключових компетенцій підприємства на потенційному цільовому ринку в довгостроковій перспективі, тобто конкурентні переваги підприємства на новому для нього ринку забезпечили б актуальність на визначений період часу.

Обґрунтування конкретного напрямку диверсифікації діяльності передбачає застосування адекватного інструментарію реалізації стратегічної альтернативи, а саме: способу здійснення розширення діяльності, формування ресурсного забезпечення процесу диверсифікації, добору оптимальної організаційної структури багатопрофільного підприємства. Диверсифікацію діяльності агросервісних підприємств може бути здійснено декількома способами, кожен з яких має як переваги, так і недоліки, при цьому специфічним способом диверсифікації для цієї групи підприємств вбачається формування кластеру з огляду на потенційні можливості розширення діяльності вздовж кластерних ліній (табл. 3.4.10).

Кожен із способів диверсифікації характеризується певними перевагами і недоліками. Безпосередній вибір способу здійснення розширення діяльності підприємства залежить від ряду чинників, з-поміж яких найбільш суттєвими є наявність фінансових ресурсів, позитивного іміджу підприємства серед суб'єктів ринку, а також стратегічні горизонти диверсифікації (отримання результатів розширення у найближчій чи віддаленій перспективі). Якщо підприємство передбачає реалізацію диверсифікації в короткі терміни, то за наявності достатніх фінансових ресурсів доцільним вбачається придбання функціонуючого підприємства. Якщо підприємства, що діють у суміжних сферах, орієнтовані на спільних

цільових споживачів та залучені до спільного виробничого ланцюга, тоді перспективним може бути об'єднання таких підприємств до відповідного кластеру. Найбільш ризиковим способом представляється створення нового виробництва або нової стратегічної бізнес-одиниці з огляду на необхідність залучення значних матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, доступ до яких створює додаткові бар'єри, такий спосіб потребує значного часу та результати є важко прогнозованими. Проте, такий спосіб часто буває єдиною можливим в контексті забезпечення підприємству конкурентних переваг.

Таблиця 3.4.10

Характеристика способів диверсифікації діяльності агросервісних підприємств*

Критерій	Спосіб здійснення диверсифікації			
	Придбання підприємства	Поглинання	Створення нового підприємства	Формування кластера
Обсяг необхідних інвестицій	Великий	Незначний	Дуже великий	Невеликий (мінімальний)
Швидкість реалізації	Велика	Висока	Низька	Середня
Ризиковість	Різний	Низька	Висока	Мінімальна
Залежність від бізнес-партнера	Відсутня	Відсутня	Суттєва	Відносно невелика
Можливість отримання прибутку	Велика	Велика	Невизначена	Значна
Витрати	Значні	Великі	Великі	Невеликі

*Джерело: власні дослідження

Імплементація стратегії диверсифікації безпосередньо реалізується за допомогою ресурсного забезпечення, що передбачає формування комплексу матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, основним елементом якого вбачаються фінансові ресурси, оскільки наявність всіх груп ресурсів залежить, насамперед, від визначення оптимальних джерел фінансування. Взаємозв'язок фінансових ресурсів підприємства та інших складових механізму диверсифікації є двостороннім з огляду на те, що наявність та використання фінансових ресурсів агросервісного підприємства впливають на мотивацію виходу підприємства до нових сфер діяльності (від ефективного використання тимчасово вільних коштів до перенесення наявних фінансових ресурсів до більш прийнятних галузей), може розглядатися як ключова компетенція, а також визначити напрям та спосіб здійснення диверсифікації.

В практиці диверсифікації діяльності агросервісних підприємств можуть використовуватися як внутрішні, так і зовнішні джерела фінансування. Оптимальним же варіантом фінансування стратегії розширення діяльності агросервісних підприємств вбачається комбінування джерел, оскільки використання виключно внутрішніх джерел фінансування у більшості випадків не забезпечуватиме підприємства фінансовими ресурсами у повному обсязі, крім того, за таких умов підприємство одноосібно приймає всі фінансові та підприємницькі ризики; використання ж лише зовнішніх джерел фінансування диверсифікації вбачається достатньо проблематичним з огляду на високу вартість запозичених фінансових ресурсів та значні бар'єри у їх залученні. Таким чином, виникає ефект фінансового важеля, сутність якого полягає у збільшенні рентабельності власного капіталу за рахунок використання позичкового. Комбіновані джерела фінансування вбачаються такими, що здатні забезпечити економічно обґрунтований обсяг необхідних ресурсів за мінімального ризику (рис. 3.4.4).

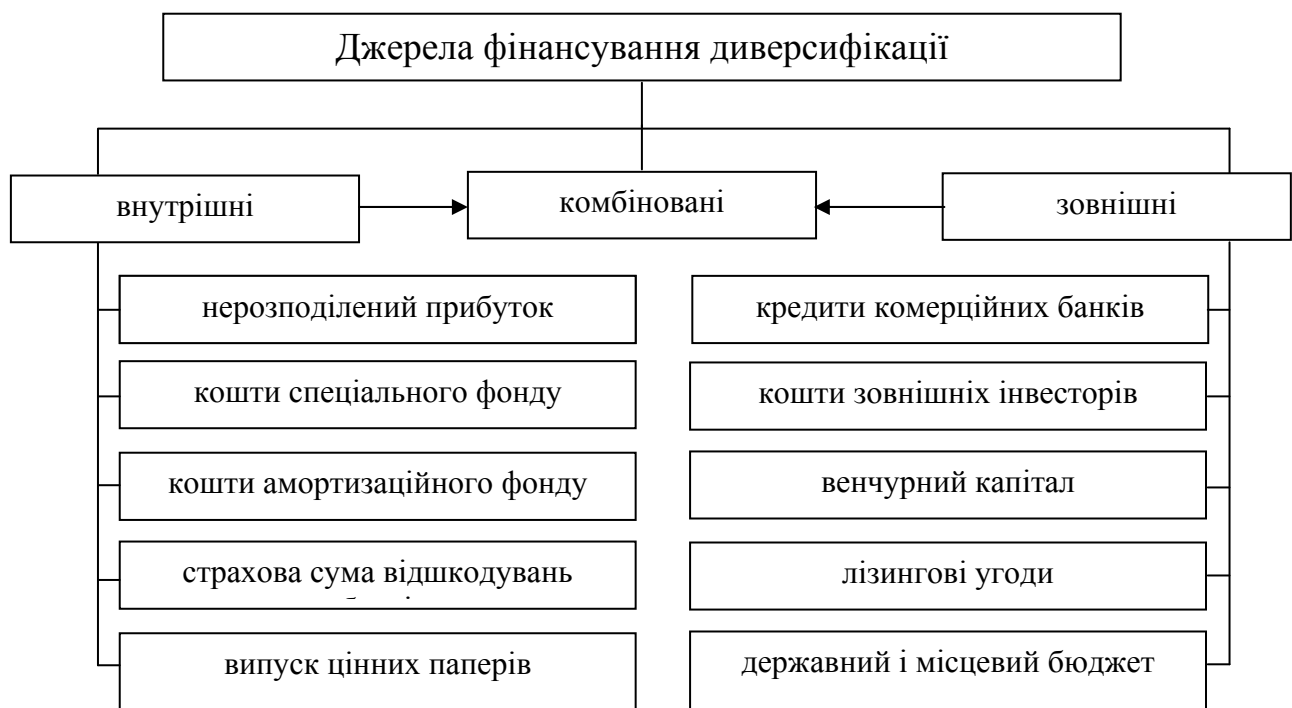


Рис. 3.4.4. Джерела фінансування диверсифікації діяльності агросервісних підприємств*

**Джерело: власні дослідження*

Специфічним зовнішнім джерелом фінансування диверсифікації діяльності агросервісних підприємств є залучення венчурного капіталу, що характерне для новостворених наукоємних підприємств й передбачає високі підприємницькі ризики, які виправдовуються тим, що реалізація науково-технічного проекту в процесі диверсифікації як об'єкта венчурних

інвестицій оцінюється як високоприбуткова. Таке джерело фінансування вбачається прийнятним для агросервісних підприємств, що надають технологічні та науково-консультаційні послуги (зооветеринарні послуги, розведення племінної худоби, розробка енергозберігаючих технологій в агробізнесі, виробництво елітного насіння тощо).

З огляду на невідчутність агросервісних послуг, одночасність їх виробництва та реалізації, якість наданих послуг безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та вмотивованості персоналу обслуговуючого підприємства. Для агросервісних підприємств, діяльність яких зорієнтовано на освоєння нових для них напрямів діяльності, непересічного значення набувають забезпеченість відповідним кількісним та якісним складом трудових ресурсів, а також ефективна система стимулювання працівників підприємства до постійної раціоналізації їх праці та підтримки стабільно високого рівня її інтенсивності. Для різнопрофільних агросервісних підприємств одним із головних ризиків є відсутність різнобічної фахової підготовки працівників, тому підвищення їх кваліфікації представляється і як актуальний засіб нематеріального стимулювання персоналу, й одночасно як спосіб уникнення додаткових витрат. Крім того, ефективними засобами контролю, які опосередковано підвищують якість роботи персоналу, є самоконтроль й особиста мотивація, що забезпечує інтеграцію знань й координацію діяльності на основі прямої взаємодії окремих працівників. Самоконтроль й особиста мотивація реалізуються як дієві засоби забезпечення імплементації диверсифікації у відповідному контексті, що формується прийнятною для багатoproфільного підприємства організаційною структурою.

При виборі оптимальної організаційної структури, що забезпечувала б успіх диверсифікації діяльності, зазвичай перед підприємством постають дилеми щодо ступеня централізації управління багатoproфільним підприємством, напряму ієрархії та співробітництва різних структурних підрозділів, універсальності управлінських рішень щодо стратегічних бізнес-одиниць. Так, організаційна структура, побудована за принципом ієрархічного підпорядкування структурних підрозділів, дасть змогу чітко контролювати виконання управлінських рішень, водночас обмежить можливості для обміну знаннями й досвідом, що важливо для інноваційно орієнтованих напрямів діяльності підприємства. Для стандартизації послуг необхідною є централізація організаційної структури, проте умовою ініціативності, гнучкості та креативності персоналу обслуговуючих підприємств є делегування певних повноважень на нижчі щаблі оргструктури. Вирішуючи ці суперечності, агросервісне підприємство обирає оптимальний тип організаційної структури з огляду на вид диверсифікації, її об'єкт, напрям, спосіб здійснення (табл. 3.4.11).

Таблиця 3.4.11

Організаційна структура диверсифікованих агросервісних підприємств*

Тип оргструктури	Переваги	Недоліки
Функціональна	Вище керівництво підтримує контакти з усіма службами Простий механізм контролю Чіткий розподіл обов'язків Менеджери середньої та вищої ланки є спеціалістами Низькі організаційні витрати	Сконцентрованість менеджерів вищого рівня на тактичних питаннях Недостатня гнучкість щодо зовнішнього середовища Не враховує товарного та географічного різноманіття
Багатофіліальна	Гнучкість щодо зміни кількості підрозділів Диференціація стратегій підрозділів Спеціалізація ключових компетенцій Навчання стратегічному мисленню топ-менеджерів	Додаткові витрати на фінансування центрального офісу Можливість дублювання окремих функцій на рівні філіалів Фрагментарність та відсутність кооперації
Матрична	Інтеграція знань різних підрозділів Гнучкість у використанні ресурсів Вищий рівень мотивації працівників Можливість децентралізації системи управління	Уповільнення процесу прийняття управлінських рішень Нечітко визначені функціональні обов'язки Висока ймовірність конфліктів
Конгломератна	Автономність управління стратегічними одиницями	Складність управління непов'язаними підрозділами
Проектна	Максимальна гнучкість структури Чіткість цільового призначення, високий ступінь контролю Ефективний обмін інформаційними ресурсами	Необхідність координації на корпоративному рівні Часта ротація персоналу Обмежені можливості формування корпоративної культури

*Джерело: власні дослідження

Організаційна структура агросервісних підприємств визначається, насамперед, в контексті виду диверсифікації, оскільки переваги й недоліки оргструктури певного типу зумовлюють її можливості щодо реалізації стратегічних цілей розширення діяльності підприємств. Так, функціональна оргструктура є прийнятною для агросервісних підприємств, що застосовують розширення концентричного типу, яке передбачає поповнення асортименту товарами (послугами), що технологічно, маркетингово, фінансово пов'язані з існуючими; багатофіліальна – для

горизонтально та географічно диверсифікованих підприємств, в яких специфіка різних продуктових ліній та ринків вимагає окремих стратегічних рішень; матрична – для вертикально диверсифікованих, оскільки приєднання попередніх чи наступних стадій виробництва товарів (послуг) передбачає координацію взаємопов'язаних завдань фахівців багатьох різних підрозділів; конгломератна – для управління непов'язаними стратегічними бізнес-одиницями (конгломератна диверсифікація); проектна – з огляду на її універсальність може бути використана для всіх типів багатопрофільних підприємств.

Загалом, для диверсифікованих агросервісних підприємств не характерне використання жодної з наведених організаційних структур у чистому вигляді, дієвою організаційною структурою, що здатна забезпечити ефективне функціонування багатопрофільних підприємств того чи іншого виду, вбачається комбінована структура, елементами якої можуть бути функціональна, багатofilіальна, матрична, конгломератна або проектна, в залежності від ключових цілей та обмежень підприємства.

Важливою функцією організаційної структури будь-якого типу агросервісного підприємства, що приймає рішення про вихід до нових сфер діяльності, є відстеження та контроль результативності імплементації стратегії, диверсифікації та адекватності застосованих маркетингових інструментів цілям розширення діяльності підприємства. Заключним елементом механізму диверсифікації вбачається контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, система управління прибутком, засіб, інструмент економічного управління результатами діяльності підприємства, сукупність функцій інформаційного обслуговування, що включає систему планування, нормування, обліку й контролю кінцевого результату діяльності підприємства й функції управління – аналіз даних контролю й прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством, система внутрішнього контролю (економічності роботи підприємства та його підрозділів) й ревізії, аудиту як засобу стратегічного контролю, кількісна і якісна підготовка й оцінка оперативних і стратегічних рішень керівництва, аналіз господарської діяльності підприємства. На основі результатів контролінгу за потреби приймається рішення про корегування елементів механізму диверсифікації з метою приведення їх у відповідність поставленим цілям розширення діяльності підприємства.

Отже, диверсифікація як дієва стратегічна орієнтація агросервісних підприємств на різних стадіях їх життєвого циклу, яка орієнтована насамперед на забезпечення ринкової стійкості підприємств, реалізується на основі організаційно-економічного механізму, що передбачає ідентифікацію стратегічної позиції підприємства, стратегічних альтернатив його диверсифікації, а також обґрунтування комплексу ефективних засобів імплементації стратегії розширення. Ці складові механізму диверсифікації

діяльності агросервісних підприємств становлять цілісну систему на засадах взаємозалежності та комплементарності. Складність та багатоваріантність реалізації механізму диверсифікації агросервісних підприємств зумовлює необхідність обґрунтування вибору оптимального варіанту кожної складової механізму, зокрема стратегічної позиції, стратегічної альтернативи та реалізації стратегії.

В системі трансформаційних перетворень аграрного сектора економіки чільне місце належить становленню та розвитку обслуговуючих кооперативів при сільських громадах як важливої складової інфраструктури аграрного ринку та обслуговуючих підприємств особливого типу. Останнім часом процес створення таких кооперативів помітно активізувався, що пояснюється як початком процесу розбудови кооперативних форм господарювання, так і усвідомленням об'єктивної необхідності об'єднання дрібних сільськогосподарських товаровиробників в умовах зростаючої конкуренції на ринку. Відродження і становлення обслуговуючої кооперації в аграрному секторі належить до перспективних напрямів розвитку національної економіки і є однією із об'єктивних умов подолання кризових явищ. Крім того, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи виконують важливі соціальні функції, компенсуючи несприятливі наслідки ринкової трансформації економіки. На даному етапі принципово важливо використати переваги кооперативів такого типу, які мають унікальні можливості для соціального відродження та розвитку сільської громади.

Однією із складових сільської кооперації є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація, основною структурною одиницею якої є кооператив. Нині дедалі більшого поширення набувають обслуговуючі кооперативи при сільських громадах, що створюються дрібними сільськогосподарськими товаровиробниками – власниками особистих селянських та невеликих фермерських господарств, які мають подібний матеріально-технічний стан, спільні господарські проблеми та однакову мотивацію вступу до кооперативу. Встановлено, що створення кооперативів при сільських громадах можливе за наявності у суспільстві певних передумов (рис. 3.4.5).

За ринкових умов економічна сутність сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу пов'язана із можливістю надання клієнтам-власникам необхідних послуг за собівартістю, збільшення доходів членів кооперативу, розподілу економічних ризиків та координації дій членів кооперативного об'єднання, безпосередньою участю кооперативів у створенні конкурентного середовища на аграрному ринку. В результаті такого процесу зростають масштаби економічної діяльності кооперативів при сільських громадах, збільшуються обсяги наданих ними послуг, розширюється сфера їх діяльності. Незважаючи на пріоритетність економічних функцій, кооперативи при сільських громадах за будь-якого

рівня їх розвитку повинні надавати належного значення й соціальній функції, оскільки вони є комплементарними. Двосторонній зв'язок між економічною і соціальною функцією проявляється у тому, що з одного боку, соціальна функція може здійснюватися за ефективної економічної діяльності кооперативу, з іншого, – відтворення трудових ресурсів як основної складової ресурсного потенціалу кооперативів при сільських громадах значною мірою визначатиметься соціально орієнтованою діяльністю кооперативу.

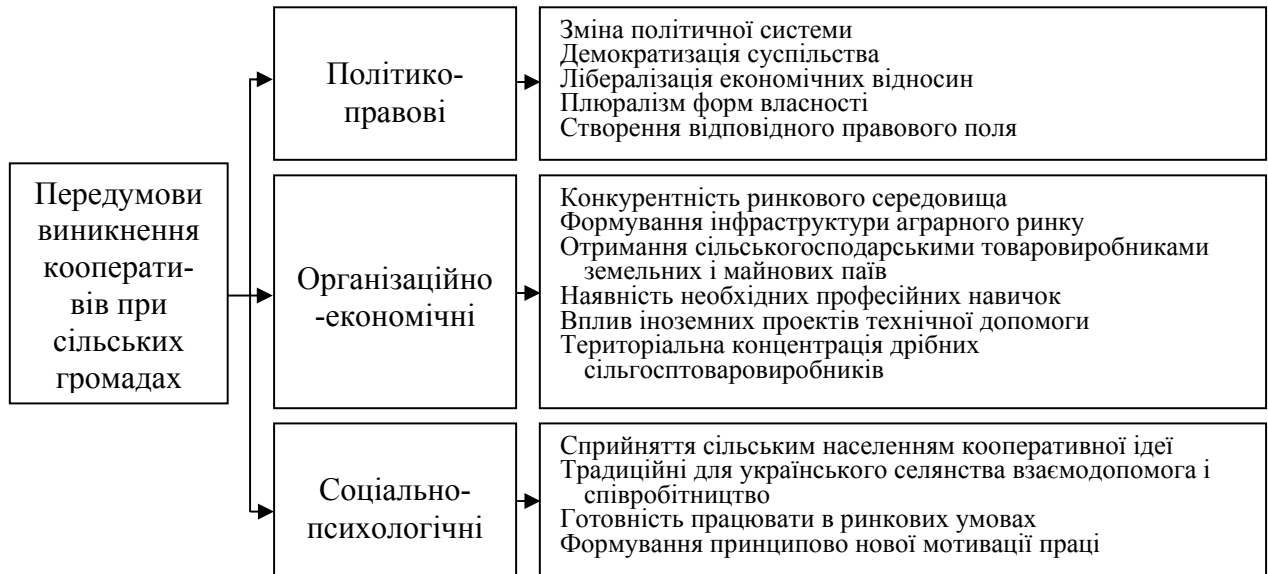


Рис. 3.4.5. Основні передумови виникнення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів при сільських громадах*

**Джерело: власні дослідження*

З метою вивчення сучасного стану та основних проблем функціонування обслуговуючих кооперативів при сільських громадах проведено соціологічне дослідження 63 кооперативів даного регіону, що склало 84% від їх загальної кількості. Спеціально розроблені анкети передбачали блоки питань з дослідження діяльності кооперативів такого типу, а саме напрями діяльності, членство в кооперативі та пайові відносини, управління, формування матеріально-технічної бази, ведення господарської діяльності, оподаткування та фінансове забезпечення, соціальні функції, державна підтримка та планування.

Анкетне опитування показало, що діяльність кооперативів при сільських громадах досліджуваного регіону стримується багатьма невирішеними проблемами зовнішнього і внутрішнього характеру. Встановлено, що зовнішні перешкоди пов'язані з недосконалістю регуляторного середовища. Особливе занепокоєння у респондентів викликають проблеми, пов'язані з нестабільністю загальних економічних

та правових умов розвитку кооперативів при сільських громадах, на що вказують результати проведеного дослідження (табл. 3.4.12).

Таблиця 3.4.12

Оцінка респондентами проблем функціонування кооперативів при сільських громадах*

Проблема, що стримує розвиток кооперативів при сільських громадах	Всього		Кількість респондентів різного статусу, чол.		
	Кількість кооперативів	% відповідей**	Голова кооперативу	Член правління	Виконавчий директор
Нерозуміння суті обслуговуючої кооперації	16	25,4	8	4	4
Недосконалість нормативно-законодавчої бази	17	27,0	10	4	3
Тиск з боку податкових органів	18	28,6	11	3	4
Брак коштів на організацію кооперативу	24	38,1	13	6	5
Невпевненість в успіху розпочатої справи	12	19,1	7	3	2
Недостатня поінформованість населення про с.-г. кооперацію	9	14,3	4	1	4
Низький рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами	15	23,8	3	7	5
Недостатній обсяг коштів у кооперативі для запровадження нових видів послуг	42	66,7	25	10	7
Неповернення при виході з кооперативу вступного внеску	1	1,6	-	-	1
Недостатня підтримка з боку місцевих органів влади	17	27,0	8	5	4
Недостатня підтримка з боку держави	21	33,3	12	8	1
Брак кооперативного досвіду у керівних органів	10	15,9	4	3	3
Брак кооперативного досвіду у рядових членів	6	9,5	1	2	2

*Джерело: власні дослідження.

**В таблиці сума відсотків відповідей перевищує 100 %, оскільки респонденти визначали в анкеті декілька стримуючих факторів.

Однією з актуальних проблем функціонування кооперативних підприємств є недостатня їх підтримка з боку держави (33,3% респондентів). Не менш гострою є також і проблема недосконалості законодавчої бази (27%), що зумовлює неоднозначне трактування економічної природи неприбуткового статусу обслуговуючого кооперативу з боку податкових органів. Часто суб'єктивізм податкових

органів у розумінні неприбуткового статусу кооперативних підприємств та пов'язаних з цим податкових зобов'язань кооперативів стає причиною призупинення їх функціонування. Так, наприклад, донедавна в Олевському районі Житомирської області функціонувало п'ять сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. У зв'язку із структурними змінами у податкових органах (переходом цих кооперативів до компетенції податкової інспекції Лугинського району) нині діяльність чотирьох з них призупинена ("Надія", "Радовельський", "Кишинський" та "Промінь") через небажання податківців визнати неприбутковий статус цих кооперативів.

Не відчувають власники кооперативів при сільських громадах і належної підтримки з боку місцевих органів влади, на що вказали 27% респондентів. Особливо це стосується кооперативів Волинської та Рівненської областей, в яких на недостатню підтримку місцевих органів влади вказали понад 40,0 % опитаних. Не сприяє розвитку кооперативних підприємств і низька інформованість населення про сільськогосподарську кооперацію, на її недостатній рівень вказали 14,3% респондентів.

Щодо проблем функціонування внутрішнього характеру, то суттєвою перешкодою в подальшому розвитку кооперативів при сільських громадах, на думку опитаних, є обмежений обсяг коштів у кооперативів для розвитку нових видів послуг (66,7%) та брак коштів на заснування кооперативу (38,1%). Нестача стартового капіталу та недостатнє забезпечення цих кооперативів фінансовими ресурсами унеможливує диверсифікацію видів діяльності та залучення нових членів до кооперативу. Крім того, економічні результати діяльності кооперативів при сільських громадах переважно не забезпечують формування внутрішніх джерел інвестицій на достатньому рівні. За допомогою соціометричного опитування проаналізовано, як оцінюють посадові особи кооперативів при сільських громадах економічний стан кооперативу та виявлено основні фактори, які визначають розвиток обслуговуючої кооперації на селі (табл. 3.4.13).

Як свідчать результати проведеного дослідження, 30% опитаних оцінили економічний стан свого кооперативного підприємства задовільним. Майже стільки ж респондентів (27%) схиляються до думки, що їх кооператив має певні економічні проблеми, і лише державна підтримка, досконале нормативно-правове регулювання, відповідне фінансове, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення можуть змінити ситуацію на краще. Крім того, певний вплив на діяльність кооперативів при сільських громадах, на думку опитаних, має досвід роботи в агробізнесі (22,2%) і професіоналізм управлінських кадрів (20,6%). Водночас посадові особи деяких обслуговуючих кооперативів вважають, що навчання найманого персоналу та членів кооперативів не є

тими факторами, які суттєво впливають на економічний стан їх кооперативу.

Таблиця 3.4.13

Експертна оцінка економічного стану кооперативів при сільських громадах Північно-Західного регіону України та факторів, що впливають на нього*

Економічний стан кооперативів при сільських громадах	Кількість кооперативів при сільських громадах	Кооперативи, які вказали на дану проблему, %	Ранжування за значимістю
1. Як Ви оцінюєте економічний стан Вашого кооперативу	63	100,0	-
успішний	-	-	-
перспективний	7	11,1	4
обнадійливий	6	9,5	5
задовільний	19	30,2	1
проблемний	17	27,0	2
незадовільний	10	15,9	3
важко оцінити	4	6,3	6
2. Які, на вашу думку, фактори, насамперед, визначають розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації (можливі декілька варіантів відповідей)	63	-	
державна підтримка	49	77,8	1
нормативно-правове регулювання	45	71,4	2
досвід роботи в агробізнесі	14	22,2	5
професіоналізм управлінських кадрів	13	20,6	6
фінансове забезпечення	40	63,5	3
достатня матеріально-технічна база	29	46,0	4
інформаційне забезпечення	13	20,6	6
навчання членів кооперативу	7	11,1	8
навчання найманого персоналу кооперативу	9	14,3	7

*Джерело: власні дослідження

Отже, становлення та стабільне функціонування кооперативів при сільських громадах значною мірою визначається характером державної політики. Держава не повинна втручатися в діяльність кооперативних підприємств. Її вплив має обмежуватися створенням дієвої законодавчої бази, необхідного науково-інформаційного забезпечення, фінансовою

підтримкою в перші роки становлення кооперативів та підготовкою відповідних кадрів.

Під час опитування респондентам було запропоновано визначити, чи створені сприятливі умови для розвитку обслуговуючих кооперативів в нашій країні. Значна частина респондентів (39,7%) відповіла – "лише частково", 34,9% – "недостатньо", 9,5% – "важко відповісти". Близько 15,9% опитаних посадових осіб кооперативів при сільських громадах досліджуваного регіону вважають, що в країні відсутні умови, за яких можливе подальше функціонування обслуговуючих кооперативів. Важливо, що жоден із опитаних на поставлене питання не дав позитивної відповіді.

Подальший розвиток кооперативів при сільських громадах значною мірою зумовлюється достатнім рівнем забезпеченості технічними засобами та якісним їх складом. Матеріально-технічна база та інші активи кооперативів при сільських громадах, головним чином, формуються за рахунок пайових внесків їх членів. Оскільки кооперування приваблює, в основному, товаровиробників з відносно обмеженими фінансовими ресурсами, формування матеріально-технічної бази кооперативів є однією з проблем їх розвитку. Тому в процесі дослідження передбачалося з'ясувати, яка увага приділяється формуванню матеріально-технічної бази кооперативів при сільських громадах Північно-Західного економічного регіону (табл. 3.4.14).

Таблиця 3.4.14

Наявність власних та орендованих технічних засобів в кооперативах при сільських громадах Північно-Західного регіону України, одиниць*

Вид технічних засобів	Область					
	Житомирська		Волинська		Рівненська	
	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані	Власні	Орендовані
Трактори	28	14	10	11	6	4
Автотранспорт, всього	30	17	12	-	6	8
в т. ч. легковий	4	7	7	-	3	2
вантажний	26	10	5	-	3	6
Комбайни, всього	20	11	12	2	7	5
в т. ч. зернозбиральні	17	9	10	2	5	5
картоплюзбиральні	3	2	2	-	2	-
Сіялки зернові	21	9	10	2	4	3

*Джерело: власні дослідження

Забезпеченість в регіоні дослідження кооперативів при сільських громадах основними технічними засобами в цілому є низькою. Водночас

наявність основних засобів в кооперативах Житомирської області є дещо вищою, ніж у Волинській та Рівненській областях.

Формування та збереження матеріально-технічної бази кооперативів при сільських громадах неможливе без створення надійної охорони, тому одним із завдань дослідження було з'ясувати, на кого з посадових осіб покладено відповідальність за зберігання майна в кооперативах, чи є охорона. Встановлено, що в кооперативних підприємствах досліджуваного регіону функції збереження майна покладено на членів кооперативів (63,5% опитаних), в т. ч. на голову кооперативу – 36,5%, рядових членів – 20,6% та на виконавчого директора – 6,4%.

Крім того, в кооперативах при сільських громадах є наймана особа, яка відповідає за цілісність майнового комплексу – комірник (22,2% опитаних). На наявність охорони вказали 14,3% керівників обслуговуючих кооперативів. Водночас 9,5% респондентів зазначають про відсутність не лише охорони в кооперативних підприємствах, але й осіб, на яких було б покладено відповідальність за зберігання майна.

Невирішеною залишається також проблема забезпечення кооперативів власними інфраструктурними елементами, які сприятимуть ефективній їх діяльності. Дослідженням встановлено, що кооперативи регіону забезпечені під'їзними шляхами з твердим покриттям (69,8% опитаних), доступ до електромережі мають 61,9%, забезпечені конторою 28,6% кооперативів, газифіковано лише 7,9% кооперативів. Водночас близько 10% кооперативних підприємств не мають жодного із вище перерахованих інфраструктурних елементів. Складніша ситуація склалася і щодо забезпечення кооперативів оргтехнікою – не забезпечено 42,9% кооперативів, в більшості випадків в наявності є лише телефон (57,1%).

Результативність роботи кооперативів при сільських громадах значною мірою залежить і від наявності виробничої інфраструктури, тобто від створення необхідних техніко-експлуатаційних умов для нормального їх функціонування. Дослідженням встановлено, що кооперативи недостатньо забезпечені елементами виробничої інфраструктури, зокрема, складські приміщення для зберігання майна є в 44,4% кооперативів, 38,1% мають в наявності гаражі та навіси, 27% використовують сховища та лише 22,2% кооперативів забезпечено ремонтними майстернями. Наявну виробничу інфраструктуру сформовано, в основному, за рахунок майнових паїв членів власників кооперативів, одержаних в результаті реформування колективних агроформувань та за кошти обласного бюджету. Водночас, в десяти кооперативах Житомирської області (15,9% від загальної їх кількості) відсутні приміщення для зберігання майна та ремонтні майстерні.

Подібна ситуація склалась і щодо наявності у кооперативів при сільських громадах регіону структурних підрозділах (рис. 3.4.6). Встановлено, що в регіоні переважна більшість кооперативів забезпечено

тими структурними елементами, які сприяють функціонуванню вже існуючих напрямів діяльності. Близько 46% кооперативів при сільських громадах регіону мають в наявності млин, 42,9% – забезпечені зерносховищем та 26 кооперативів (41%) мають пункти штучного осіменіння, 20 з яких функціонують у Житомирській області. Водночас посадові особи кооперативних підприємств Рівненської області вказують на відсутність таких структурних підрозділів, як пункт штучного осіменіння, пункт ветобслуговування та лінія переробки сільськогосподарської продукції тощо.

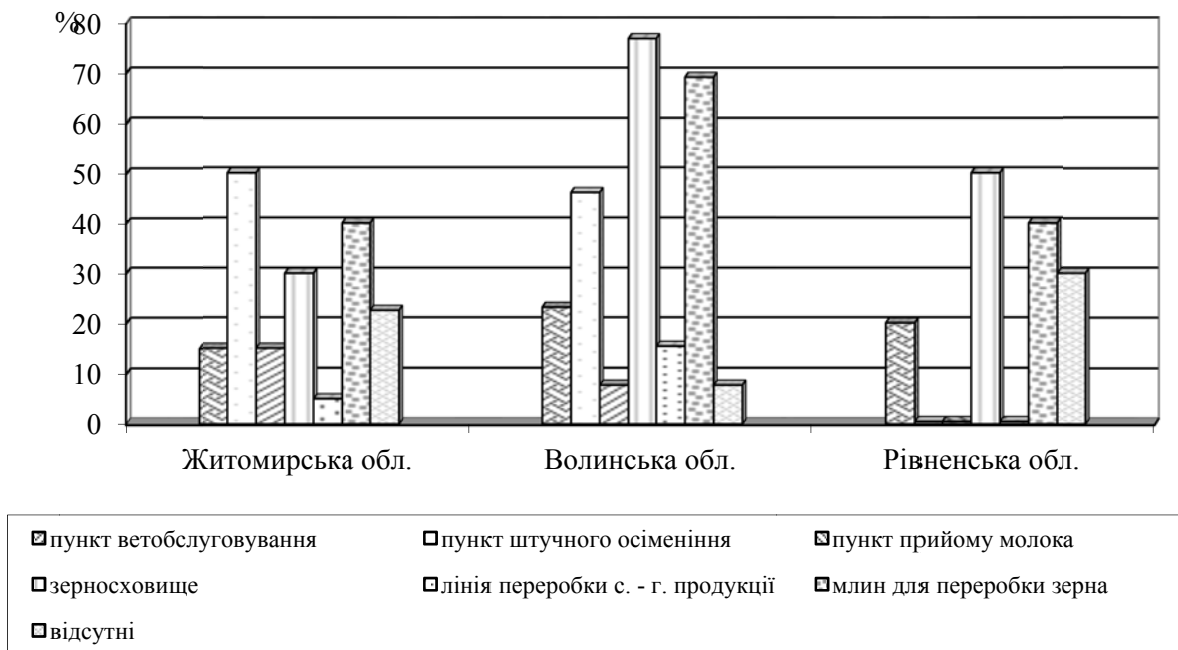


Рис. 3.4.6. Структурні підрозділи, що забезпечують діяльність кооперативів при сільських громадах Північно-Західного регіону*

**Джерело: власні дослідження*

Ефективність діяльності кооперативів при сільських громадах значною мірою визначається ступенем їх забезпеченості матеріально-технічними ресурсами. В ході соціологічного опитування встановлено, що з 63-х кооперативів у регіоні дослідження лише в 28 здійснюється матеріально-технічне постачання. Дослідження засвідчили, що основними каналами надходження матеріально-технічних ресурсів є комерційні структури, питома вага яких становить 51,3% (табл. 3.4.15).

Незначну частину в структурі каналів надходження матеріально-технічних ресурсів займають державні структури (26,6%) та сільськогосподарські підприємства (17,1%), що за умов становлення ринкових відносин є цілком закономірним явищем. Надходження

матеріально-технічних ресурсів через приватних осіб та місцевий ринок використовується мало – відповідно 3,2% та 1,8%. Що стосується надходження матеріально-технічних ресурсів в розрізі їх видів, то найбільшу питому вагу займають пально-мастильні матеріали (45,8%). Надходження в кооперативи при сільських громадах насінневого матеріалу, мінеральних добрив та засобів захисту рослин є незначним і складає 17,4% (насіння зерна), 16,2% та 6,8% відповідно.

Таблиця 3.4.15

Структура каналів надходження матеріально-технічних ресурсів до обслуговуючих кооперативів Північно-Західного регіону в 2009 р., тис. грн.*

Вид матеріально-технічних ресурсів	Канал надходження матеріально-технічних ресурсів					Всього	
	Місцевий ринок	Сільськогосподарські підприємства	Комерційні структури	Державні структури	Приватні особи	тис. грн.	структура, %
Насіння							
картоплі	-	5,2	11,0	-	5,0	21,2	3,6
зернових	1,6	64,3	20,8	14,0	-	100,7	17,4
овочів	-	-	-	0,3	-	0,3	0,1
трав	-	2,0	5,0	-	-	7,0	1,2
Мін. добрива	0,7	-	72,6	20,6	-	93,9	16,2
Отрутохімікати	-	0,5	17,9	11,7	-	30,1	5,2
Гербіциди	-	-	1,4	7,7	-	9,1	1,6
Зап. частини	7,9	27,1	5,4	7,3	-	47,7	8,2
Пально-мастильні матеріали	-	-	162,3	93,1	9,4	264,8	45,8
Медикаменти	-	-	0,3	-	3,8	4,1	0,7
Всього	10,2	99,1	296,7	154,7	18,2	578,9	100,0
Питома вага каналів, %	1,8	17,1	51,3	26,6	3,2	100,0	-

*Джерело: власні дослідження

Отже, забезпеченість кооперативних підприємств матеріально-технічними ресурсами є складною проблемою, яка потребує вирішення. Належне матеріально-технічне забезпечення обслуговуючих кооперативів сприятиме ефективному використанню трудових ресурсів, інтенсифікації виробництва і на цій основі росту рентабельності і прибутковості господарств членів-власників кооперативу.

Найважливішою умовою подальшого успішного розвитку кооперативів при сільських громадах є належне їх інформаційно-консультаційне забезпечення. Однак нині залишається проблематичним отримання повної та достовірної інформації про зміни, які відбуваються в кооперативному та податковому законодавстві, невизначеними є способи

надання практичних рекомендацій стосовно різних аспектів діяльності кооперативів.

Підтвердженням обмежених можливостей кооператорів в своєчасному отриманні достовірної інформації є результати соціологічного обстеження, яким встановлено, що головним інформаційним джерелом в управлінській діяльності кооперативів при сільських громадах досліджуваного регіону є рекомендації органів управління сільського господарства (рис. 3.4.7). Однак, управління сільського господарства не може задовольнити потреби кооперативів в інформаційних ресурсах в повному обсязі, тим більше така діяльність не входить до його компетенції.

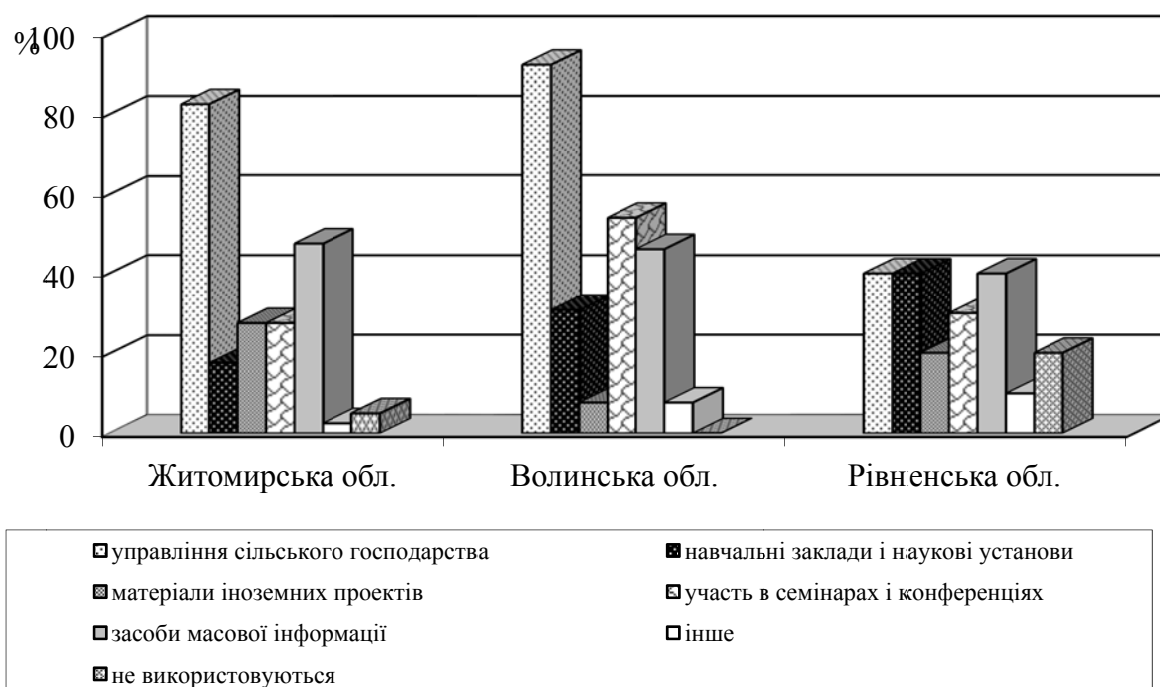


Рис. 3.4.7. Джерела інформаційного забезпечення кооперативів при сільських громадах Північно-Західного регіону*

**Джерело: власні дослідження*

Значна кількість опитаних респондентів використовує в своїй управлінській діяльності періодичні видання, зокрема, газети "Фермер України" та "Сільські вісті". Проте, дані інформаційні джерела не є спеціалізованими виданнями, що містили б повну інформацію про організацію та специфіку функціонування кооперативного підприємства. Суттєвим джерелом отримання необхідної інформації є участь керівних органів кооперативів при сільських громадах в семінарах та конференціях. Водночас лише у Волинській області така форма є найбільш розповсюдженою, на що вказало 53,8% респондентів. Одним із джерел отримання інформації кооперативами є матеріали міжнародних проєктів технічної допомоги розвитку сільськогосподарських кооперативів в

Україні. Так, створення інформаційної бази обслуговуючих кооперативів відбувалося за фінансової підтримки міжнародного проекту TACIS, завдяки якому опубліковано практичний посібник з питань створення кооперативів та численні брошури. Водночас використання такої інформації є незначною, особливо у Волинській та Рівненській областях.

Отже, незадовільне інформаційне забезпечення кооперативів при сільських громадах є однією з головних перешкод їх ефективного функціонування. Недостатня інформованість призводить до прийняття економічно необґрунтованих управлінських рішень і, певною мірою, – до виникнення конфліктних ситуацій в кооперативі.

Враховуючи важливість дослідження внутрішнього клімату в кооперативах при сільських громадах, респондентам запропоновано визначити основні причини виникнення конфліктних ситуацій (рис. 3.4.8).

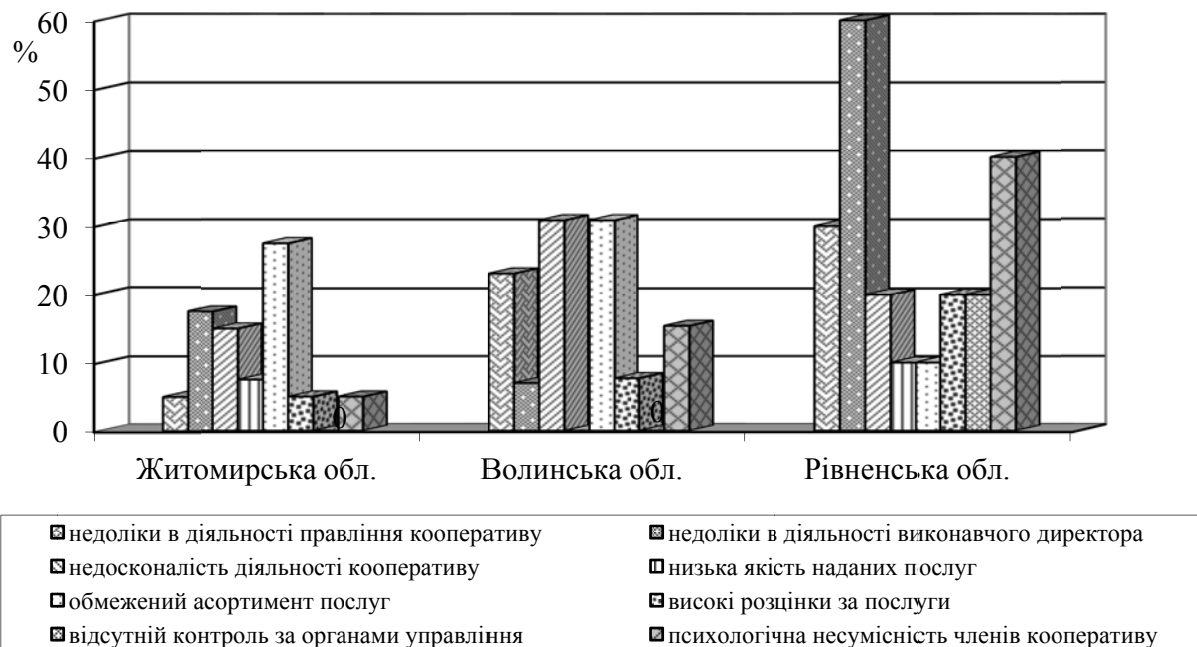


Рис. 3.4.8. Причини виникнення конфліктних ситуацій в кооперативах при сільських громадах Північно-Західного регіону*

*Джерело: власні дослідження

В результаті опитування встановлено, що основними причинами виникнення конфліктних ситуацій в кооперативах при сільських громадах Північно-Західного регіону є обмежений асортимент послуг, недоліки в діяльності виконавчого директора та недоліки діяльності кооперативу в цілому. Зокрема, більшість респондентів Житомирської та Волинської областей (відповідно – 27,5% та 30,8%) вказали, що саме обмежений асортимент послуг призводить до конфліктів в кооперативному підприємстві. Водночас кооператори Рівненської області вбачають основними причинами конфліктних ситуацій, окрім вищеперерахованих, управлінські, а саме, відсутність виконавчого директора (60%), недоліки в

діяльності правління кооперативу (30%) та недостатній демократичний контроль за діяльністю органів управління (20%).

Значний вплив на внутрішній клімат в кооперативах Рівненської області має і психологічна несумісність його членів (40% опитаних). Однак 12,5% респондентів у Житомирській та 23,1% опитаних у Волинській областях відмітили відсутність в кооперативах конфліктів. Отже, основними причинами виникнення конфліктів в кооперативах при сільських громадах досліджуваного регіону є причини виробничого характеру (недостатній асортимент запропонованих послуг), причини, що пов'язані з недоліками стилю керівництва (методи та характер ухвалення рішень, механізм контролю тощо) та причини соціально-психологічного характеру (психологічна несумісність членів кооперативу). Тому з метою вирішення конфліктних ситуацій в кооперативних підприємствах вбачається за необхідне впровадження нових послуг, диверсифікація видів діяльності на основі вивчення потреб членів кооперативу в послугах, залучення фахівців до управління тощо.

Формування обслуговуючих кооперативів при сільських громадах відбувається за наявності необхідних організаційно-економічних передумов: відповідної спрямованості державної політики, впровадження інституту приватної власності, створення законодавчої бази, активізації підприємницької діяльності селян. Водночас процес становлення та подальшого розвитку кооперативів такого типу відбувається із певними труднощами, що пояснюється різними причинами об'єктивного та суб'єктивного характеру. Основними серед проблем функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів при сільських громадах є недосконала нормативно-правова база в сфері сільськогосподарської кооперації, недостатня підтримка з боку держави та місцевих органів влади; невизнання неприбуткового статусу податковими органами; недостатній рівень інформованості населення про сутність та переваги сільськогосподарської кооперації.

Проблемами внутрішнього середовища функціонування кооперативів при сільських громадах є: недостатній обсяг коштів у кооперативів для розвитку нових видів послуг; брак коштів на заснування кооперативу; низький рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами; брак кооперативного досвіду керівних органів та рядових членів; низький рівень інформаційного забезпечення досліджуваних кооперативних підприємств; недостатня матеріально-технічна база; недостатньо розвинута збутова діяльність; обмежений асортимент послуг та несвоєчасність їх надання. Зважаючи на вищезазначене, існуючі проблеми потребують їх подальшого вирішення. Проведене дослідження виявило ряд проблем в становленні та функціонуванні кооперативів при сільських громадах Північно-Західного регіону України, що обумовлює необхідність проведення подальших досліджень в напрямі удосконалення діяльності

кооперативів. Зокрема, актуальним є прогнозування їх подальшого становлення та розвитку, розробка та обґрунтування можливих стратегічних орієнтацій сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів при сільських громадах та науково-методичних основ моніторингу їх діяльності.

Отже, ефективне функціонування власне аграрного виробництва передбачає високий ступінь розвитку обслуговуючих галузей, оскільки саме вони призначені створювати всі необхідні техніко-економічні та організаційні умови для успішної діяльності підприємств основних галузей агропромислового виробництва. Це дає підстави стверджувати, що функціонування сільського господарства за ринкових умов неможливе без здійснення науково обґрунтованої, послідовної та виваженої політики в сфері виробничого обслуговування та матеріально-технічного забезпечення аграрного виробництва, що відповідає б вимогам максимальної ефективності підприємств як сільськогосподарського товаровиробництва, так і сфери аграрного сервісу. Основним принципом формування зазначеної політики вбачається орієнтація на стратегічну перспективу функціонування комплементарних сфер власне сільськогосподарського виробництва та аграрного сервісу як необхідна умова забезпечення стійкості виробничих і обслуговуючих підприємств у мінливому ринковому середовищі.