

6. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

УДК 338. 33: 005.21: 658

СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сейсебаєва Н.Г., к.е.н., доцент, Коваленко Є.О.

Запорізький національний університет

Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

jeka778899@mail.ua

Стаття присвячена аналізу стратегій диверсифікації діяльності підприємства. Визначено, що господарська практика включає досить багато варіантів стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах, диверсифікація виступає однією з найдієвіших альтернатив. Диверсифікація являє собою одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Зазначено, що диверсифікація виступає способом підтримання економічної життєдіяльності підприємств за рахунок розширення асортименту виготовлюваної продукції, або наданих послуг, що дозволить підприємству бути рентабельним у мінливій кон'юктурі ринку та мінімізувати втрати коштів від нестабільних економічних ситуацій. Проаналізовано, що диверсифікацію також пов'язують з уникненням частини ризику при розподілі капіталу між різними видами діяльності. Визначено, що надмірне поглиблення спеціалізації сільськогосподарського підприємства суттєво підвищує його ризик, водночас, природні та економічні умови, включаючи ємність ринку та ступінь його насиченості певними видами продукції, можуть бути сприятливими для організації нового виробництва. Визначено, що основна причина диверсифікації – прагнення господарств зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. Проаналізовано диверсифікацію як елемент ефективного управління підприємством, де завдяки вмілому комбінуванню різних видів діяльності з мінімальним ступенем ризику може бути досягнуто максимальне збільшення прибутку, диверсифікація також передбачає виявлення саме того виду діяльності, у якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Охарактеризовано існуючі види стратегій диверсифікації. Проаналізовано підходи до диверсифікації. На основі наукових видань і власних досліджень класифіковано переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства згідно зі сферами впливу.

Ключові слова: підприємство, стратегія, диверсифікація, ринок збуту, виробництво, прибуток, збиток.

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сейсебаева Н.Г., к.э.н., доцент, Коваленко Е.А.

Запорожский национальный университет

Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66

Статья посвящена анализу стратегий диверсификации деятельности предприятия. Определено, что хозяйственная практика включает довольно много вариантов стратегического развития предприятий в современных условиях, диверсификация выступает одним из самых действенных альтернатив. Диверсификация представляет собой одновременное развитие нескольких или многих не взаимосвязанных технологических видов производства или обслуживания, расширение ассортимента производства или услуг. Отмечено, что диверсификация выступает способом поддержания экономической жизнедеятельности предприятий за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции, или оказанных услуг, что позволит предприятию быть рентабельным в меняющейся конъюнктуре рынка и минимизировать потери средств от нестабильных экономических ситуаций. Диверсификацию также связывают с предотвращением части риска при распределении капитала между различными видами деятельности. Определено, что чрезмерное углубление специализации предприятия существенно повышает его риск, в то же время, природные и экономические условия, включая емкость рынка и степень его насыщенности определенными видами продукции, могут быть благоприятными для организации нового производства. Определено, что основная причина диверсификации – стремление хозяйств уменьшить зависимость от узкой товарной номенклатуры. Проанализирована диверсификацию как элемент эффективного управления предприятием, где благодаря умелому комбинированию различных видов деятельности с минимальной степенью риска может быть достигнуто максимальное увеличение прибыли, также диверсификация предполагает выявление именно того вида деятельности, в котором можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия.

Охарактеризованы существующие виды стратегий диверсификации. Проанализированы подходы к диверсификации. На основе научных изданий и собственных исследований классифицированы преимущества и недостатки стратегии диверсификации деятельности предприятия согласно сферами влияния.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, диверсификация, рынок сбыта, производство, прибыль, убыток.

DIVERSIFICATION STRATEGY OPERATIONS

Seysenbaeva N.G., PhD in Economics, docent, Kovalenko E.A.

Zaporizhzhya National University

Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66

This article analyzes the diversification strategies of the company. Determined that the economic practice includes a lot of options for the strategic development of enterprises in modern conditions, diversification is one of the most effective alternatives. It analyzed that diversification is the simultaneous development of several or many not interrelated technological types of production or services, diversification of production or services. It is noted that the diversification process in favor of maintaining the economic life of enterprises by expanding the range of products or services that enable the company to be profitable in a changing market conditions and to minimize the loss of funds from the unstable economic situation. It analyzed that diversification has also been associated with the prevention of the risk in the allocation of capital between the different activities. It was determined that the excessive extension of specialization enterprise significantly increases the risk of it, both at the same time, the environmental and economic conditions, including market size and its degree of saturation of certain types of products, may be favorable for a new production. It was determined that the main reason for diversification – striving farms to reduce dependence on a narrow commodity nomenclature. Diversification is analyzed as part of the effective management of the enterprise, where, thanks to the skilful combination of different types of activities with minimum risk can be achieved by maximizing the profits, diversification involves identifying precisely the kind of activities in which you can most effectively implement the competitive advantages of the enterprise. We characterize the existing types of diversification strategies. Approaches to diversify. On the basis of the scientific publications and their own research classified the advantages and disadvantages diversification strategy of the company according to the spheres of influence.

Key words: enterprise strategy, diversification, market, production, profit, loss.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Диверсифікацію діяльності підприємства можна розглядати не тільки як процес змін функціонування суб'єкта господарювання, який містить якісно нові зміни в номенклатурі продукції, а й як стратегію антикризового розвитку підприємства, направлену на уникнення можливих збитків, підвищення рентабельності, зниження ризиків та розширення ринків збуту.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що зараз гостро постає необхідність антикризового управління підприємствами, у зв'язку з економічною кризою в країні та світі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти диверсифікації виробництва і капіталу як базової стратегії економічного розвитку досить повно розроблені в різних напрямках західних наукових шкіл. Основні методологічні підходи до дослідження і теоретична база диверсифікації встановлені і розроблені в класичних працях А. Сміта, Дж. Ст. Мілля, К. Маркса, К. Менгера, А. Маршалла, А. Пигу, Дж. Кейнса, Д. Норта.

Помітний внесок у розвиток теорії диверсифікації та стратегічного управління зробили такі вчені, як М. Горт, Є. Есінара, А. Томпсон, А. Стрікланд, І. Ансофф, Г. Мінцберг, П. Друкер, Н. Фрідмен, М. Портер, Ф. Котлер та ін. У їхніх працях досліджувалися питання взаємозв'язку диверсифікації та рівня конкурентоспроможності, причини переходу до стратегії диверсифікації, принципові позиції банків по відношенню до диверсифікованих компаній, аналізувалися фактори успіху таких компаній. Однак зарубіжний досвід не можна просто скопіювати, у наших умовах потрібно виконати його аналіз і вибір прийнятних підходів. Зараз у цій галузі відомі праці таких видатних учених: Л. І. Абалкін, В. А. Василенко [1], Г. І. Кіндрацька [2], О. С. Віханського, В. Осадник [3], В. А. Дуболазова, О. В. Зав'ялова, А. І. Ілларіонова, В. А. Козловського, Б. І. Кузіна, Г. Х. Попова, І. М. Разумова, Р. А. Фатхутдінова, І. М. Черчіковой, С. Б. Семенюк [4] і деяких інших. Однак у цих наукових дослідженнях питання диверсифікації розглядаються, в основному, в контексті проблем макроекономічної стабілізації економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є аналіз недоліків та переваг різних видів, напрямів стратегії диверсифікації та основних особливостей її впровадження на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Господарська практика включає досить багато варіантів стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах. Диверсифікація виступає однією з найдієвіших альтернатив.

Диверсифікація являє собою одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Диверсифікація виступає способом підтримання економічної життєдіяльності підприємств за рахунок розширення асортименту виготовлюваної продукції, або наданих послуг, що дозволить підприємству бути рентабельним у мінливій кон'юнктурі ринку та мінімізувати втрати коштів від нестабільних економічних ситуацій.

Цей процес можна назвати інноваційним, адже підприємство відкриває для себе нові технології, продукти, послуги.

Диверсифікація робить підприємство незалежним від стадій життєвого циклу окремого продукту, що покривається за рахунок широкого асортименту, вирішуючи таким чином не завдання «залишитися на плаву», а рівномірне, поступове зростання.

Найкращим варіантом розвитку діяльності будь-якого підприємства є недопущення втрат грошових коштів або мінімізація збитків.

Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і фактичного рівня прибутковості, соціальної значущості діяльності підприємства (надання достатньої кількості робочих місць для працездатного населення).

Розрив у значенні цього показника (відношення бажаного і отриманого рівня прибутку) означає для компанії те, що вона має скорочення портфеля замовлень, чи клієнтів, або має тенденцію до зменшення виробничої потужності [1].

Усі передумови виникнення стратегії диверсифікації зумовлені, перш за все, підвищенням ефективності діяльності підприємства взагалі, а також окремими напрямками його діяльності, і не тільки в майбутньому, а й на короткострокову перспективу.

Процес розробки диверсифікації потребує досить багато часу – необхідно розробити план диверсифікації, оцінити його ефективність, і головне – знайти джерела фінансування диверсифікації: внутрішні або зовнішні.

Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову галузь виробництва лише в межах країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Розрізняють такі види диверсифікації:

- вертикальна (концентрична);
- горизонтальна;
- конгломеративна.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. Яскравий приклад – корпорація «Дженерал моторз», яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації, – власна продукція становить близько 65% загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій із великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користуватися цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати пасажирам послуги з туристичного обслуговування [4].

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Фактори, які впливають на вибір стратегії диверсифікації:

- підприємство має вільні кошти для розширення своєї діяльності;
- ринки є досить насиченими продуктами, що виробляє підприємство на певному етапі;
- є можливість більш ефективного використання трудових ресурсів (потенціалу);

Етапи впровадження диверсифікації представлені на рисунку 1.



Рис. 1. Етапи впровадження диверсифікації

Підходи до диверсифікації:

1. Ресурсний підхід.

Саме при вивченні проблеми диверсифікації вплив ресурсної концепції на сучасні уявлення про стратегічне управління був найбільшим. Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації. На відміну від альтернативних трактувань ресурсна концепція стверджує, що фірми ростуть через диверсифікацію шляхом використання наявних потенціалів зростання, що набувають значної форми організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів [3].

2. Ринковий підхід.

Полягає в тому, що життєздатність підприємства визначається різноманітністю його ринків збуту, і тому, в цьому підході значна увага приділяється ринковому середовищу підприємства як головному індикатору зростання підприємства.

Цей підхід включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевої оцінки.

Метод ринку капіталів характеризується аналізом продажу цінних паперів ідентичних компаній на світовому ринку. Для цього методу необхідним є всебічний фінансовий аналіз фірм, які входять до групи порівняння.

Метод угод полягає в аналізі цін придбання контрольних пакетів акцій організацій.

Метод галузевих оцінок ґрунтується на наявності усталених показників оцінки в окремих галузях.

3. Маркетинговий підхід.

Полягає в аналізі ринкової кон'юнктури, прогнозу попиту і пропозиції, і на основі даних аналізу створюється найбільш ефективна стратегія диверсифікації.

4. Ієрархічний підхід.

Цей підхід упорядковує стратегічне управління через послідовне зіставлення всіх елементів поля бізнесу, за допомогою якого керівники можуть виявити невикористані бізнес-ідеї, переосмислити свою діяльність і навіть створити нові ідеї, які дозволять у майбутньому отримати позитивну тенденцію показників розвитку підприємства.

5. Системний підхід.

Допомагає визначити причини неефективної діяльності через механізм аналізу інформаційних потоків підприємства.

6. Ситуаційний підхід.

У рамках ситуаційного підходу не існує чітко визначеного моменту, коли компанії повинні проводити диверсифікацію, тому для вирішення цього питання використовується визначення ступеня необхідності диверсифікації виробництва підприємства.

Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження рівня фінансового ризику.

Диверсифікація, як і будь-який економічний процес, окрім переваг, має також певні недоліки, а саме (як зазначає М. Портер): складність пошуку резервних коштів і підприємств для придбання, потреба у нових знаннях і навичках управлінського персоналу, відсутність методологічної бази. Для проведення більш детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та особлива увага і знання управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід визначати із урахуванням конкретних можливостей підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставленої перед ним мети, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Варто зауважити, що не існує єдиного обумовленого часу, коли підприємство має прийняти рішення про

застосування стратегії диверсифікації. Важливим є час виходу на ринок, оскільки підприємство має з'явитися на ньому або першим, як провідне підприємство, або другим, як найперший послідовник, або після основних конкурентів як останній послідовник. Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує пам'ятати, що не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову галузь. Необхідним є розуміння того факту, що «диверсифікація має сенс лише тоді, коли менеджер упевнений у прекрасних перспективах бізнесу».

Прикладом стратегії диверсифікації виступає переорієнтація експорту підприємств продукції м'ясної групи. У січні–вересні 2015 року зберігалася позитивна тенденція диверсифікації та переорієнтації експорту вітчизняного м'яса та субпродуктів з російського ринку на ринки країн Європи та Азії [5].

За 9 місяців цього року Україна експортувала продукції цієї групи на 278 млн дол. США. Це на 3,2% більше, ніж за аналогічний період минулого року.

Основним імпортером українського м'яса та субпродуктів стала Росія, частка якої в експорті продукції цієї групи склала 32,2%. Експорт до РФ у січні-вересні 2015 року перевищив показники за відповідний період 2014 року майже вдвічі і становив 89,6 млн дол. США.

Друге місце в рейтингу зберіг за собою Ірак, який за 9 місяців цього року імпортував продукції на 47,3 млн дол. США – 17%.

Посилюють свої позиції імпортерів українського м'яса та субпродуктів й інші країни Азії: Єгипет (2,5%), Об'єднані Арабські Емірати (2,0%), Гонконг (1,0%). До топ-20 також увійшли В'єтнам, Лівія, Кувейт та Ліван. Загалом вказані азійські країни споживають близько 30% вітчизняних поставок продукції цієї групи за кордон.

З січня по вересень 2015 року активізувався експорт до країн-членів ЄС. Зокрема, Нідерланди утримали за собою 3-тє місце в рейтингу, закупивши українського м'яса та субпродуктів на 26,6 млн дол. США – 9,6%. На п'ятому місці – Німеччина, яка за результатами січня-вересня 2014 року посідала лише 19-тє місце в рейтингу імпортерів. За 9 місяців цього року вона більше, ніж у 5 разів збільшила обсяги імпорту українського м'яса – до 12,3 млн дол. США. До 20-ки імпортерів цієї групи продукції за результатами 9 місяців 2015 року увійшла також Ірландія (0,6%).

На основі наукових видань і власних досліджень ми класифікували переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства згідно зі сферами впливу:

- стратегічні (переваги – стабільність ділових стосунків, досягнення синергічного ефекту; недоліки – невизначеність, високий рівень ризику);
- конкурентні (переваги – регулювання ринкових бар'єрів, підвищення конкурентоспроможності; недоліки – ризик злиття з конкурентом, збільшення числа конкурентів);
- технологічні (переваги – обмін технологіями, розширення асортименту продукції; недоліки – не існує єдиного часу впровадження, потреба в негайному використанні нових технологій);
- економічні (переваги – зростання прибутку, стабілізація бізнесу; недоліки – збільшення витрат, значні капітальні вкладення);
- управлінські (недоліки – складність управління, відсутність методологічної бази);
- споживчі (переваги – адекватне та оперативне реагування на задоволення потреб споживачів; недоліки – ефект диверсифікації може бути зведений до мінімуму споживачами, які не розпізнали якості диверсифікованого товару).

Розглянувши та проаналізувавши основні недоліки та переваги стратегії диверсифікації діяльності підприємства, можна виділити позитивні та негативні чинники, які впливають на

здійснення диверсифікаційних процесів, тобто впровадження стратегії диверсифікації. Необхідно зазначити, що чинники успіху та невдач є об'єктивними і суб'єктивними, що важливо враховувати при аналізі можливості та доцільності впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства. На нашу думку, чинниками успіху є привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує підприємство; диференціація, ціна та якість продукції. До основних причин невдач можна віднести: відсутність стабільного фінансового та економічного стану підприємства на момент диверсифікації; відсутність зв'язків або слабкий зв'язок між сферою діяльності підприємства та потребами галузі та інші.

ВИСНОВКИ

Отже, визначено, що стратегії диверсифікації являють собою багатосторонній процес реалізації якісно нових докорінних змін у діяльності підприємства в частині відкриття технологій, способів підтримання економічної життєдіяльності та прибутковості підприємства за рахунок виготовлення нових товарів, робіт, послуг, та конкурентоспроможності підприємства за рахунок відкриття нових ринків збуту продукції. Дослідженням встановлено, що підприємству, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі з урахуванням переваг та недоліків впровадження цієї стратегії, тому, оцінюючи ефективність проекту диверсифікації діяльності підприємства, необхідно використовувати дані динаміки за певний період. І, нарешті, проаналізувавши диверсифікацію як елемент ефективного управління, дійшли висновку про основне завдання здійснення підприємством диверсифікації – забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю та рівнем ризику.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К. : Знання, 2003. — 110 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. — [2-ге вид., перероб. і доповн.]. — Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. — 406 с.
3. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] / В. Осадник. — Режим доступа : http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/13_4_01.htm.
4. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. — 2010. — №2 (27). — С. 64—72.
5. Экспорт продукції м'ясної групи [Електронний ресурс] / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». — Режим доступу : <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/1547-2015-11-16-10-05-24.html>.

REFERENCES

1. Vasilenko, V.A. and Tkachenko, T.I. (2003), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Kindratska, G.I. (2010), *Strategichniy management* [Strategic management], Lvivska politechnika, Lviv, Ukraine.
3. Osadnik, V. (2001), "The integration of market resources and approaches to strategic management", available at: <http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/13-4-01.htm> (access November 12, 2015).
4. Semenyuk, S. (2010), "Strategic marketing planning: theoretical and conceptual bases", *Galitskiy ekonomichniy visnik*, vol. 2(27), pp. 64-72.
5. National Scientific Center "Institute of Agrarian Economy" / "Exports of meat products", available at: www.iae.org.ua/presscentre/archnews/1547-2015-11-16-10-05-24.html (access November 22, 2015).