

РОЗДІЛ 21

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*к.е.н.,
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Одеський національний політехнічний університет
Ковтуненко Ю.В.,
Одеський національний політехнічний університет
Сапожников Р.М.*

Економічний стан, у який здійснюють сьогодні свою діяльність промислові підприємства, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках.

Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку є диверсифікація. Нажаль, на більшості вітчизняних виробничих підприємств проблема управління стратегіями диверсифікації розв'язується неефективно. Відсутність чітко окреслених завдань і стратегії розвитку виробництва, неадекватна організація системи збуту, застарілість методів перевірки якості продукції, відсутність аналітичного вивчення ринків збуту і індивідуальної роботи з потенційними клієнтами призвели до втрати останніх, занепаду і, як результат, банкрутства багатьох сучасних підприємств, у минулому велетнів української промисловості.

Таке становище обумовило необхідність нового підходу до управління стратегіями диверсифікації, який забезпечив би його

здійснення на якісно новому рівні. Саме такий підхід має забезпечити використання вітчизняного і зарубіжного досвіду, його адаптацію до конкретних умов господарювання. При вивченні даного питання необхідно зауважити, що процес управління стратегіями диверсифікації сам по собі не є самостійним, а є лише однією з функцій стратегічного управління. Прояв інтересу науковців і практиків до стратегічного управління зумовлений кількома причинами [1]:

1. Усвідомлення того, що будь – яка організація є «відкритою системою», а її головні джерела успіху знаходяться в зовнішньому середовищі.

2. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним з вирішальних факторів виживання і процвітання.

3. Стратегічне планування (як функція стратегічного управління) дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.

4. Оскільки майбутнє передбачати майже неможливо, і екстраполяція, використовувана в довгостроковому плануванні, не працює, необхідно використовувати сценарій, ситуаційний підхід, який добре вписується в ідеологію стратегічного управління.

5. Для того щоб організація найкращим чином реагувала на вплив зовнішнього середовища, її система управління має бути побудована на інших, ніж раніше, принципах.

Основними умовами, що актуалізують стратегічне управління є:

1. Наявність в організації прагнень досягти в майбутньому визначеного результату; головне джерело проблем має знаходитися поза межами організації; організація повинна мати можливість своєчасного розпізнавання проблем та механізмів їх вирішення.

2. Управлінська реакція на небезпеку та загрози має впливати не після їх здійснення, тобто за принципом «гасіння пожежі».

3. Центр уваги управління має зміститися на дії, спрямовані на недопущення небезпек, загроз і мінімізацію втрат, якщо останніх уникнути неможливо.

4. Потенціал організації має бути «підбудовано» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання, щоб на основі розробки цілей та своєчасного їх корегування забезпечити необхідні позиції на ринку.

5. Оперативне управління є продовженням, конкретизацією стратегічного управління і має виконуватися в рамках діючої стратегії.

Загалом стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на вибір сфери та зразка дій для досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. А основною з них є забезпечення умов тривалого виживання і розвитку на ринку у відповідності з обраною місією і існуючою мотивацією діяльності.

Виділяють п'ять основних завдань стратегічного управління:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних спрямувань його розвитку, тобто визначення цілей та довгострокових перспектив розвитку.

2. Перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи.

3. Грамотна реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників.

4. Ефективна реалізація обраної стратегії.

5. Оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові головні напрямки діяльності, у цілі, у стратегію або в її реалізацію в рамках отриманого досвіду, умов, що змінилися, нових ідей або нових можливостей.

Стратегічне управління має наступні рівні: функціональний – управління як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів.; процесний – управління як дії для виявлення та вирішення проблем, тобто як процес підготовки і прийняття рішень; елементний – управління як діяльність з організації взаємозв'язку певних структурних елементів.

Аналізуючи завдання стратегічного управління ті його рівні, нескладно помітити, що серед них знаходить своє місце і диверсифікація, зокрема, як стратегія розвитку, що спирається на одночасне освоєння кількох видів діяльності, чим досягається розширення ринків, збільшення прибутку, зростання адаптаційних можливостей до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління, безумовно, є актуальною і її актуальність, враховуючи вектор розвитку економіки, лише зростає. В науковій спільноті існує різні підходи стосовно визначення стратегії диверсифікація:

– стратегію диверсифікації, розглядають як загалькорпоративну стратегію, що використовує ключову потенційну конкурентну перевагу в порівнянні зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з основних аргументів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління був розроблений Бостонською консалтинговою групою, де акцентується увага на можливості, що одержує широкодиверсифіковане підприємство для перерозподілу своїх ресурсів у тій галузі, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому керівники повинні діяти таким чином, щоб диверсифікація не привела до зниження вартості накопиченого капіталу.

– у найбільш розповсюджених теоріях диверсифікації в системі стратегічного управління диверсифікація розглядається як фактор стратегічного розвитку підприємства за допомогою вибору ефективної "портфельної" стратегії і сполучення відцентрових і доцентрових сил. Тобто здійснюючи диверсифікацію на підприємстві, керівництво розглядає свою діяльність в довгостроковому періоді, при цьому поєднують традиційне з нетрадиційним виробництвом, розширює межі своєї основної діяльності, концентрує зусилля на виробництві нових виробів та удосконалення потреб споживачів тощо.

При розгляді диверсифікації з позицій стратегічного управління повинні бути прийняті до уваги наступні обставини:

- чітко визначені можливості одержання доходу і проведеній серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою "ринок/ продукція/ конкуренція";
- повинне бути проведене узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з наступним найшвидшим падінням;
- система управління повинна відповідати стратегії росту;
- повинні бути прийняті міри фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) у випадку непередбачених обставин.

Розглядаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні менеджери в першу чергу повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання, виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і відповідно вибрати визначені стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

У цілому нині існують три типи диверсифікаційних можливостей:

– кожен продукт, запропонований компанією, має складатися з функціональних компонентів, основних матеріалів, що згодом становитимуть єдине ціле. Зазвичай в інтересах виробника купують велику частку цих матеріалів у зовнішніх постачальників. Однією з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, вона характеризується розширенням і розгалуженням компонентів, матеріалів. Можливо, найяскравішим прикладом вертикальної диверсифікації є імперія Форда у період самого Генрі Форда.

На погляд вертикальна диверсифікація може бути несумісна з нашим визначенням стратегії диверсифікації. Проте відповідні місії, які повинні робити ці компоненти, частини й матеріали, істотно відрізняються від місії цілого кінцевого продукту.

Понад те, технологія розробки і виробництва цих матеріалів, мабуть, також істотно відрізняється від технології виробництва

кінцевих продуктів. Отже, вертикальна диверсифікація припускає й придбання нових місій, та введення у виробництво нову продукцію;

– інший можливий варіант – горизонтальна диверсифікація. Її можна охарактеризувати як запровадження нових продуктів тоді, що вони жодним чином не відповідають існуючій номенклатурі продукції і набувають місії, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу;

– також можливим завдяки бічній диверсифікації виходити за межі галузі, у якій функціонує компанія. Якщо вертикальна і горизонтальна диверсифікації, власне, є стримуючими (тому, що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація, навпаки, сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про намір покращити свою існуючу ринкову структуру.

Одночасно диверсифікація несе підприємствам і певні загрози. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певної міри є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей розпоршує ресурси підприємства, а тому нерідко не вдається досягти по окремих з них раціональної концентрації. В результаті підприємство втрачає ефект масштабу виробництва. Потрібно також мати на увазі, що управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі. Вплив факторів на діяльність підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;
- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [2].

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему факторів, що діють у середині підприємства.

Детальний розгляд факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які впливають на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства, представлено у табл. 1.

Таблиця 1 **Фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

| Вид середовища | Група факторів | Фактор |
|----------------|---|--|
| Зовніше | Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві та корупція. |
| | | 2. Напрямок розвитку політичної системи та вектор міжнародної політики держави. |
| | | 3. Вектор міжнародної політики держави та характер політичної боротьби. |
| | | 4. Рівень громадської підтримки програми розвитку держави. |
| | | 5. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва. |
| | | 6. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР і Уряду |
| | Економічні | 1. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення). |
| | | 2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури. |
| | | 3. Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету. |
| | | 4. Темп інфляції та рівень безробіття. |
| | | 5. Рівень оподаткування та рівень доходів населення (середня зарплата) та борги по заробітній платі. |
| | Правові | Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку |
| Екологічні | 1. Стан природних ресурсів країни. | |
| | 2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства. | |
| | 3. Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону та рівень забруднення навколишнього середовища. | |

| Вид середовища | Група факторів | Фактор |
|----------------|---------------------|---|
| Внутрішнє | Науково-технічні | 1. Інновації в галузі створення товарів та інновації в технології. |
| | | 2. Інновації в менеджменті та в маркетингу |
| | Демографічні | 1. Чисельність держави (регіону) та вікова структура населення. |
| | | 2. Рівень народжуваності та рівень смертності |
| | | 3. Чисельність працездатного населення країни (регіону) |
| | Соціально-культурні | 1. Освітній рівень та криміналізація суспільства |
| | | 2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум). |
| | | 1. Ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства та стан матеріально-технічної бази. |
| | | 2. Стратегія підприємства та рівень фінансового потенціалу. |
| Внутрішнє | | 3. Рівень іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал та рівень кваліфікації персоналу. |
| | | 4. Рівень компетентності фахівців і керівників та раціональність режимів роботи і відпочинку. |
| | | 5. Забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією та ефективність організаційної структури. |
| | | 6. Наявність інноваційних можливостей і потенціалу та стан системи контролю якості |
| | | 7. Наявність передових технологій і сучасного устаткування та ефективність діяльності підприємства |

Імовірними причинами вибору нової сфери діяльності та виходу підприємства на новий ринок є такі зовнішні та внутрішні фактори:

- зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі;
- зміна в складі споживачів і в способах використання товару;
- упровадження нових продуктів;
- успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми,

зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів;

- технологічні зміни;

- зміна в системі маркетингу;
- вихід на ринок або відхід з нього великих фірм;
- поширення ноу-хау;
- зростаюча глобалізація галузі;
- зміна структури витрат і продуктивності;
- перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки);
- вплив змін у законодавстві і у політиці уряду;
- зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя;
- зменшення впливу фактора невизначеності і ризику.

Основними наслідками, які виникають через перелічені причини та стримують розвиток повноцінної диверсифікаційної діяльності є:

- відсутність фінансування;
- відсутність засобів у замовників;
- відсутність попиту на продукцію;
- зменшення прибутку;
- відсутність належного кадрового потенціалу;
- високий економічний ризик;
- нестача інформації стосовно нових технологій та ринків збуту;
- ризик банкрутства;
- старіння виду діяльності;
- низька платоспроможність населення.

На диверсифікованому підприємстві керівник повинен розробляти багатогалузевий план стратегічних дій для деякого числа окремих видів бізнесу, що конкурують у різних економічних умовах, на відміну від підприємств з одним видом бізнесу, де керівництво повинне розглядати тільки одне галузеве навколишнє середовище [3].

Успіх будь-якого підприємства залежить від здатності своєчасно передбачати та пристосовуватися до стратегічних змін, зокрема змінювати структуру виробництва, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяг виробництва різних товарів, а також від здатності до нововведень та вчасного адаптування до технологічних зрушень [4]. Є низка мотивів

і цілей, які найчастіше служать стимулами для розширення масштабів діяльності, табл. 2.

Таблиця 2 Мотиви для розширення масштабів діяльності

| Назва мотиву | Мотив |
|----------------------|--|
| Техніко-технологічні | бажання повніше завантажити виробничі потужності і зберегти виробничий потенціал; альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій; незайнятість і неповне використання ресурсів |
| Економічні | перенакоплення капіталу в традиційних галузях виробництва та пошук нових сфер докладання капіталу; розширення частки ринку, завоювання нових ринків, вилучення синергетичного ефекту; економія на масштабах діяльності; економічна обмеженість ресурсів |
| Фінансові | розподіл ринків між більшим обсягом виробництва; фінансова стабільність |
| Соціальні | збереження робочих кадрів; створення нових робочих місць; задоволення інших потреб; інноваційна політика менеджерів |
| Стратегічні | пристосування до кон'юнктури ринку; протидія коливанням кон'юнктури; страхування майбутнього підприємства; антимонопольне законодавство; злиття і поглинання; державне замовлення |

Вибір сфери економічної діяльності підприємства в умовах диверсифікації необхідно починати з етапів, з яких складається процес вибору напряму диверсифікації, які зображені на рис. 1.

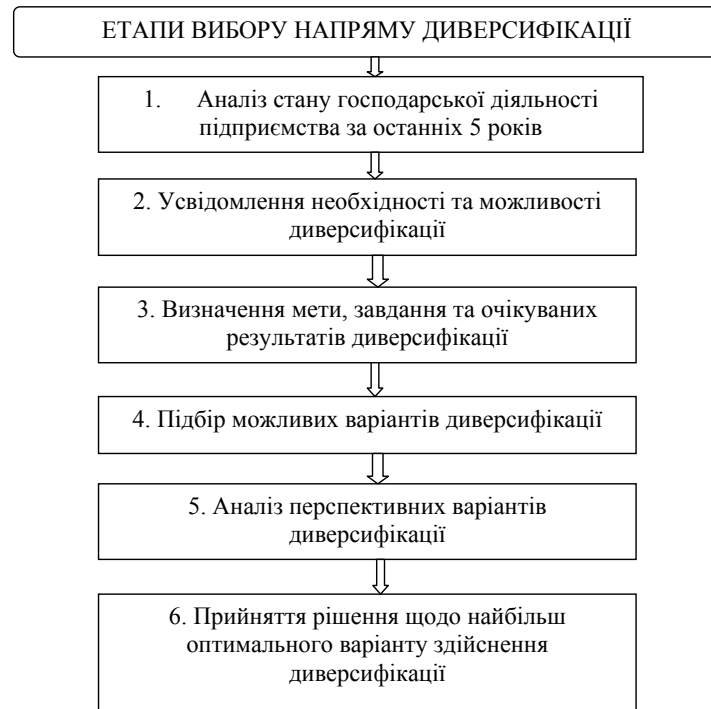


Рисунок 1 Етапи процесу вибору напрямку диверсифікації

Для того, щоб виконати всі етапи, спочатку необхідно коротко описати їх характеристику та значення.

Сутність аналізу в умовах диверсифікації діяльності полягає в дослідженні наявного стану та змін у ресурсах, процесах і результатах діяльності суб'єктів господарювання з метою отримання інформації для обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо необхідності диверсифікації, вибору варіантів її проектів, можливості їх впровадження та досягнення цілей реалізації цих проектів.

Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації зображено на рис. 2.

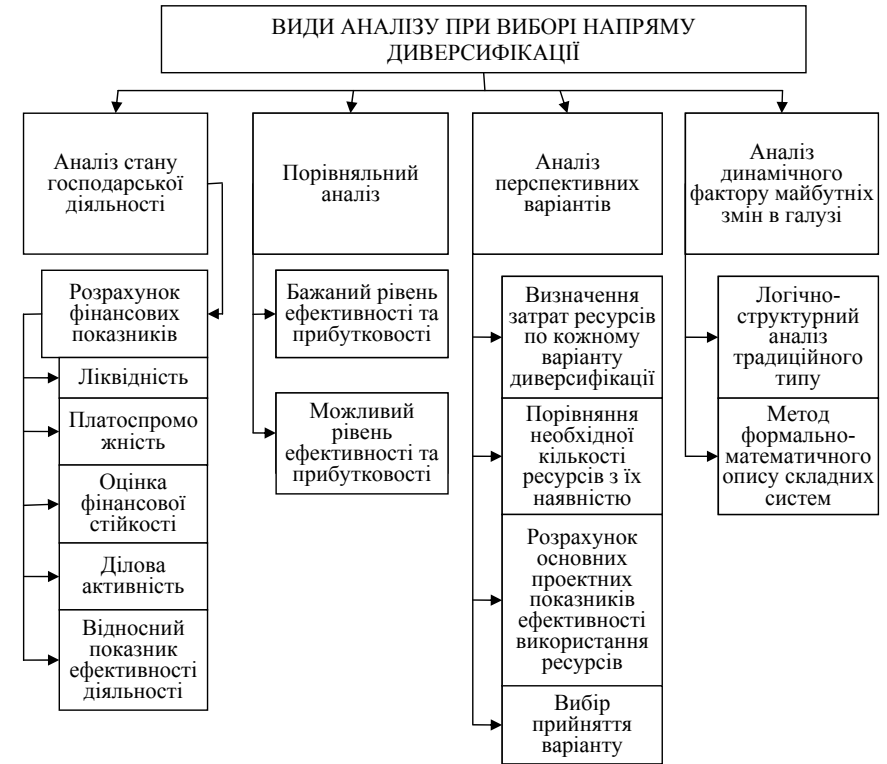


Рисунок 2 Види аналізу при виборі напрямку диверсифікації

Необхідність застосування підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути виявлена в результаті порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того масштабу діяльності, який був досягнутий в ході господарської діяльності.

На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються мета, основні завдання та очікувані результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що потенційно дозволять досягти поставленої мети та результатів і виконати завдання [5].

Важливість диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або навпаки збільшенням власного капіталу. Тому, диверсифікацію слід розглядати не тільки як засіб запобігання кризовому становищу підприємства, а й як стратегію його подальшого процвітаючого розвитку [6].

При стратегічному розвитку підприємства є доцільність переключення уваги керівників на галузі і види діяльності, на яких спеціалізується чи буде спеціалізуватися підприємство, тобто визначення стратегічних зон господарювання, що представляють окремий сегмент оточення, на який підприємство має (чи хоче одержати) вихід. Визначаючи необхідність диверсифікації діяльності в контексті стратегічного розвитку, підприємство має враховувати впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з метою аналізу та вибору варіанту диверсифікації. Оскільки диверсифіковане підприємство – це сукупність окремих видів бізнесу, то управління формуванням корпоративної стратегії вимагає аналізу більших масивів інформації, ніж при розробці стратегії одного виду бізнесу.

Література

1. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. к.е.н. / Г.О. Пересадько ; наук. кер. С.М. Ілляшенко. – Суми : СумДУ, 2008. – 254 с.
2. Ковтуненко К.В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко, М.Р. Партика // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – 12/3'2016 – С. 22-27
3. Ковтуненко К.В. / Інноваційна інфраструктура: напрями розвитку та участь держави / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 725 : Проблеми економіки та управління. – С. 122–125.
4. Цогла О.О. Активізація інноваційного розвитку підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О. О. Цогла // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції, Львів, 23–24 травня 2012 р. / Національний університет "Львівська політехніка" та ін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 232.
5. Осовська, Г.В. Менеджмент організацій [Текст] / Г.В.Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 162 с.
6. Ковтуненко К. В. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін / К.В. Ковтуненко, Р.М. Сапожников / Бізнес Інформ. – 2016. – №9. – С. 153–158.