

Куц Л.Л.

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій

Шульгат Н.І.

Тернопільський національний економічний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗМІЦНЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Основою для забезпечення сталого економічного розвитку підприємства є його стратегічна стійкість. Тож особливо актуальними на сьогодні є питання її формування, збереження і зміцнення.

Досвід свідчить, що підприємства, які займаються бізнесом у динамічному оточенні, повинні постійно рости, щоб вижити. Тому постає питання про правильний вибір стратегії росту, який би зміцнював стійкість підприємства.

Ріст є привабливою стратегією з низки причин. Зокрема, можна спостерігати, що зростаючий потік доходів створює запас ресурсів, який можна використати для вирішення проблеми чи стратегічного маневру. Підприємство, що зростає, має більшу ймовірність отримати фінансову підтримку у випадку загрози банкрутства. Зростаюче підприємство – більш привабливе для інвесторів. На нашу думку, серед відомих стратегій росту, уваги заслуговує диверсифікація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як показав аналіз праць науковців О.В. Ареф'євої, С.П. Бараненка, Д.М. Городянської, А.В. Кучерявого, Н.В. Ляснікова, Р.А. Фатхутдінова, В.В. Шеметова та ін. [1, 2, 12, 13], які досліджували окремі аспекти стратегічної стійкості підприємства, потрібні подальші дослідження можливостей її зміцнення. Зокрема, належної уваги не приділено ролі диверсифікації у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. Диверсифікаційний ріст сприяє зростанню капіталізації компанії, підвищенню її ринкової вартості.

Постановка завдання. У даному науковому дослідженні ставимо за мету дослідити роль диверсифікації діяльності у забезпеченні й зміцненні стратегічної стійкості підприємства.

Методи дослідження: аналізу й синтезу, логічних порівнянь і узагальнень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічну стійкість ми трактуємо як стабільну життєздатність підприємства при всяких змінах зовнішніх і внутрішніх умов. Це свого роду „імунітет” підприємства, який забезпечує йому певний запас міцності. Досягнення підприємством стратегічної стійкості на тривалих часових горизонтах сприяє тому, що стійке підприємство гідно переносить навантаження (зовнішні, внутрішні), адаптується швидко до змін і при цьому зберігає чи навіть покращує свої функціональні параметри.

У сучасних динамічних умовах господарювання підприємству, щоб залишатися стійким і ефективно пристосовуватися до швидких змін цих умов, потрібно постійно розвиватися. Розвиваючись підприємство може обирати інтеграційні або диверсифікаційні стратегії росту.

На початку дослідження, вважаємо, слід визначитися з термінологією і провести чітке розмежування між вертикальною інтеграцією й диверсифікацією. Справа в тім, що у вітчизняній науковій літературі (особливо зі стратегічного менеджменту) часто можна зустріти змішаний термін „вертикальна диверсифікація”.

Вертикальна інтеграція змінює межі підприємства, але не змінює характер продукції та життєвий цикл товару. У той же час диверсифікація зводиться до виробництва більше ніж одного виду продукції, кожен з яких має різне призначення і послідовність технологічних операцій.

А.Я. Бутиркін дає таке визначення диверсифікації: „Диверсифікація – це розповсюдження господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту продуктів, географічної сфери діяльності” [4, с.56]. В останньому випадку диверсифікацію здійснюють за територіальною ознакою і це практично синонімічно горизонтальній інтеграції, якщо вона покликана об'єднати підприємства різних регіонів.

Відповідно до наведеного визначення подібні трактування знаходимо в працях інших науковців, згідно з якими диверсифікацію розрізняють:

- конгломератну (багатогалузеву) [4, 7, 10]. Вона представляє собою поповнення асортименту товарами, які не мають ніякого відношення до технології, яку застосовує компанія, а також до її товарів та ринків збуту. Наприклад, взуттєва фабрика розпочинає виробництво іграшок. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам;

- концентричну (центровану, вертикальну) [4, 7, 9]. Це поповнення номенклатури виробами, які з технічних та маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основа мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та

розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати комбайни;

- горизонтальну [2, 4, 6, 7, 9, 10]. Цей вид диверсифікації представляє собою поповнення власного асортименту товарами, які ніяким чином не пов'язані з тими, що вже виробляються, але можуть викликати зацікавленість споживачів сектора ринку, який освоєно компанією. Ця диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих споживачів фірми. Наприклад, проникнення пивоварних компаній у сферу виготовлення та збуту безалкогольних напоїв. У цьому випадку відбувається розширення спектру продуктів, які пропонують споживачам. Інший приклад: входження туристичного агентства в готельний бізнес. При цьому діяльність від продажу путівок розширюють до забезпечення відпочинку для туристів (націленість на один і той самий ринок). До горизонтальної диверсифікації відносять також диверсифікацію ринків (географічне розширення) шляхом горизонтального злиття чи поглинання фірм з метою експансії на нові ринки. Активно такі об'єднання відбуваються у банківській сфері, причому вони спрямовані як на розширення банківських послуг, так і на географічне розширення.

На практиці підприємство може обирати змішану стратегію, яка проявляється в комбінуванні горизонтальної, концентричної, конгломератної диверсифікованості.

Кожен з різновидів стратегії диверсифікації має свою специфіку, плюси і мінуси, рекомендації до застосування підприємствами. У межах даного дослідження ми цих питань поглиблено розглядати не будемо, а дамо узагальнену характеристику диверсифікаційного росту як такого.

Диверсифікацію прийнято поділяти на пов'язану (споріднену) і непов'язану [4, с. 56; 6, с. 24]. Реалізація стратегії пов'язаної диверсифікації означає входження підприємства в близькі (суміжні) галузі: нафтові компанії починають займатися добуванням газу; агропромислові корпорації, як правило, успішно функціонують на молочному і м'ясному напрямках тваринництва, хлібопекарня починає виготовляти крекери та солоні палички.

Непов'язана диверсифікація – це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. За своєю суттю відповідає конгломератній диверсифікації. Прикладами непов'язаної диверсифікації можуть бути: залізодорожні перевезення, добування нафти і газу (корпорація Union Pacific); автомобілебудування й модельний бізнес (з 1999 р. італійська автомобільна фірма „Фіат”); виробництво фарби для волосся і м'яких елітних меблів (київська фірма „Екмі”).

Основною перевагою стратегії непов'язаної диверсифікації є те, що у фірми зменшується ризик від діяльності на одному цільовому ринку, який може скоротитися, і підвищуються можливості щодо маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу.

Якщо досліджувати питання диверсифікації більш широко, то, як зазначає Н.В. Бутенко, вона може торкатися таких аспектів [3]:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз НД і ДКР.

Проте основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та диверсифікація ринку.

Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.

Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

Аналіз праць науковців [1, 10, 11] щодо причин, які спонукають підприємства застосовувати стратегії диверсифікації, дав нам змогу синтезувати такі з них (див. рис.1)

Для того щоб диверсифікація була ефективною, М.Д. Корінько рекомендує підтримувати її базові принципи, зокрема визначення мети процесу диверсифікації, необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення та розвитку, врахування міжелементних зв'язків системи, їхніх особливостей і взаємодії, узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку, доцільність технологічної сумісності та спадкоємності, максимальне використання наявних трудових ресурсів на виробництві [8, с.138].

Науковці пропонують використовувати такі групи методів диверсифікації [2, 6]:

1) внутрішнє зростання (диверсифікація діяльності в межах одного підприємства). Передбачає диверсифікацію існуючого підприємства за рахунок використання наявних і залучених ресурсів. На підприємстві існують різні можливості внутрішньої диверсифікації: створення продукції, подібної до існуючої; створення зовсім нової продукції; диверсифікація ринків; диверсифікація технологій. Головною причиною внутрішньої диверсифікації компанії стає надлишок ресурсів, які можна використати у виробництві нової продукції або продукції, яка випускалася, за більш ефективною

технологією для отримання додаткового прибутку. Мета внутрішньої диверсифікації полягає у створенні основи для забезпечення збереження підприємства у майбутньому;

2) зовнішнє зростання (диверсифікація через злиття та поглинання). Передбачає об'єднання підприємств. До переваг цієї групи методів диверсифікації необхідно віднести наявність у підприємств, з якими планується злиття чи поглинання, відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків із постачальниками, налагоджених каналів збуту, високого рівня попиту на продукцію компанії, кваліфікованості персоналу, а також популярності продукції, що значно зменшує обсяг додаткових інвестицій.

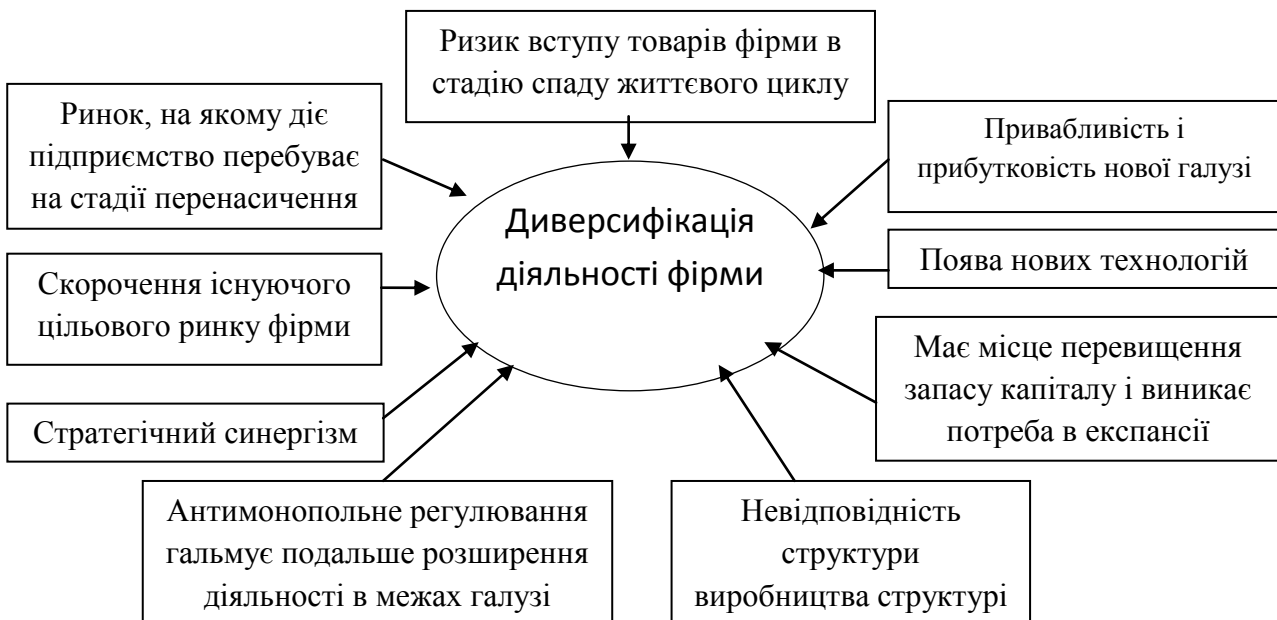


Рис. 1. Причини, які сприяють застосуванню стратегії диверсифікації

С.М. Попова виділяє такі основні мотиви диверсифікації діяльності підприємства (див.табл.1).

Таблиця 1

Мотиви диверсифікації діяльності підприємств [11, с. 8].

Техніко-технологічні	Економічні	Фінансові	Соціальні	Стратегічні
<ul style="list-style-type: none"> – Бажання зберегти виробничий потенціал та більш повно завантажити виробничі потужності. - Формування альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів, технологій. – Вирішення проблем надмірності та неповного використання ресурсів. – Розвиток інноваційної політики. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вилучення надмірного капіталу в традиційних галузях виробництва і переведення його в нові сфери застосування. – Розширення частки ринку. – Одержання синергічного ефекту. – Економія на масштабах діяльності – Розв'язання проблем економічної обмеженості ресурсів. – Впровадження ресурсозберігаючої політики. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розподіл ризиків між великим обсягом виробництва. – Забезпечення фінансової стабільності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Збереження робочих кадрів. – Створення нових робочих місць. – Зміна системи мотивації менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптація до змін в кон'юктурі світових ринків у довгостроковому періоді. – Страхування підприємства для попередження довгострокових погроз. – Дотримання вимог анти-монопольного законодавства. – Поглинання і злиття підприємств. – Завоювання нових ринків.

Недоречним, вважаємо, віднесення автором до стратегічних мотивів диверсифікації „поглинання і злиття підприємств” (див. табл. 1). Це лише спосіб диверсифікації.

А.Я. Бутиркін зазначає, що головною метою диверсифікації є збільшення прибутку і зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в кількох галузях, які можуть відрізнятися циклічністю (у той час, як одні галузі переживають спад, інші – піднесення) [4, с. 56].

Опрацювання праць науковців [2, 3, 4, 11] дало нам змогу систематизувати такі позитивні наслідки застосування підприємством диверсифікаційної стратегії росту:

- більша стійкість у конкурентній боротьбі;
- зменшення ризику збитків від кон'юнктурних, структурних і циклічних коливань;
- створення передумови для стабілізації доходів;
- збереження тенденцій та прискорення темпів розвитку підприємства;
- створення конкурентних переваг;
- економія багаточільового спільного використання виробничих потужностей підприємства;
- зниження витрат завдяки концентрації збутових ланцюгів: товари і послуги продають через одну мережу;
- значний резерв економії – внутріфінансовий трансфер інформації, знань, технічного і управлінського досвіду від одних виробників до інших, багатостороння підготовка працівників, краще використання матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- збільшення рентабельності;
- можливість зниження податків.

Аналізуючи ці ефекти від впровадження підприємством диверсифікаційного росту, можна зробити висновок, що синергія, яка дає зниження витрат, стабілізація доходів, ріст прибутку і рентабельності забезпечуватимуть зміцнення стратегічної стійкості підприємства. Адже внаслідок цих позитивних ефектів зростатиме капіталізація прибутку, підвищуватиметься ринкова вартість підприємства, що є основною метою управління забезпеченням стійкості.

Застосовуючи диверсифікаційний ріст, слід пам'ятати і про певні застереження: ризиковано застосовувати горизонтальну пов'язану диверсифікацію, якщо є можливості зменшення цільового ринку підприємства [10]; розосередженість коштів і ресурсів фірми між різними сферами її діяльності потребує чіткого визначення тих сфер, в яких її конкурентні переваги є найкращими [4].

Висновки з даного дослідження. Таким чином, у сучасних умовах господарювання, яким притаманний динамізм, диверсифікація є привабливим шляхом для інвестування капіталу підприємства та зменшення рівня ризику, особливо, якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою. Диверсифікаційний ріст відіграє неабияку роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства. Він сприяє стабілізації його доходів, посиленню конкурентних позицій, підвищенню прибутку й рентабельності, що є вагомим чинником зростання капіталізації, збільшення ринкової вартості підприємства. Проведена систематизація причин диверсифікаційної діяльності та ефектів її застосування сприятиме поглибленню розуміння вагомості її ролі для перспектив стабільного розвитку організації, забезпечення і зміцнення її стратегічної стійкості.

Напрямки подальших досліджень – тенденції диверсифікаційного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Бібліографічний список

1. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С. 83-90.
2. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия./ С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: Центр полиграф, 2004. – 493 с.
3. Бутенко Н.В. Стратегічне маркетингове планування: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Н.В. Бутенко // – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – Режим доступу: <http://sumdu/telesweet/net/doc/lections/Strategiya-pidpriemstva/18555/index/html>
4. Бутиркін А.Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации./ А.Я. Бутиркин // Страховое дело. – 2005. – №4. – С. 52-59.
5. Кіндрацька Г.І. Типологія загальних стратегій [Електронний ресурс] / Г.І. Кіндрацька // Стратегічний менеджмент, 2006. – Режим доступу: <http://library/ua/book/44/3035/html>
6. Корецький Б.В. Діагностика типів диверсифікації діяльності у суб'єктах господарювання / Б.В. Корецький // Наукові записки. – 2005. – №14. – С. 24-27.
7. Корінько М.Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №9. – С. 161-169.
8. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М.Д. Корінько// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 135-142.

9. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств / Кутовий В.М. // Економічний простір. – 2009. – №24 . – С.278-289.
10. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 560 с.
11. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] /С.М. Попова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Изд «Экономика», 2005. – 504 с.
13. Шеметов В. Стратегическая устойчивость промышленного предприятия и ее составляющие / В. Шеметов, А. Кучерявый, Н.Лясников // Аспирант и соискатель. – 2003. – №5. – С. 73-82.

Куц Л. Л., Шульгат Н. І.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У ЗМІЦНЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті систематизовано причини диверсифікації діяльності й ефекти її застосування підприємствами. Досліджено роль диверсифікаційного росту у зміцненні стратегічної стійкості підприємства.

Ключові слова: Стратегічна стійкість підприємства, розвиток підприємства, диверсифікація діяльності.

Куц Л. Л., Шульгат Н. И.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ЕЕ РОЛЬ В УКРЕПЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

Аннотация. В статье систематизированы причины диверсификации деятельности и эффекты ее использования предприятиями. Исследована роль диверсифицированного роста в укреплении стратегической устойчивости предприятия.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость предприятия, развитие предприятия, диверсификация деятельности.

Kuts L. L., Shulgat N.I.

DIVERSIFICATION AND ITS ROLE IN STRENGTHENING STRATEGIC STABILITY OF ENTERPRISE.

Annotation. The article systematically causes and effects of diversification of its applications businesses. The role of diversification growth in strengthening strategic stability of the enterprise.

Key words: Strategic stability of the enterprise, enterprise development, diversification of activities.