

Ірина ДЕМКІВ

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Один з найважливіших напрямів програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення це має для тих підприємств, кон'юнктура середовища яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, необхідним є формування такої системи управління, яка б забезпечила йому ефективність діяльності з стійким становищем на ринку.

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку – багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. Якщо на першому етапі ринкових реформ основним напрямом була зміна середовища функціонування підприємств, що переважно залежало від рішень, які приймалися державною адміністрацією, то зараз в центрі уваги знаходяться питання реформування самих підприємств та дослідження шляхів їх розвитку, тобто в умовах сформованого ринкового середовища актуалізуються потреби підвищення якості стратегічного управління підприємством. У господарській практиці діяльності підприємства може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання фірм в умовах ринку. Однією з таких альтернатив є використання стратегії спорідненої диверсифікації.

Традиційно підприємство розглядають як відкриту систему, яка має здатність до трансформацій будь-якого типу, щоб зберегти динамічну рівновагу на основі адаптації або формування нових потреб і, відповідно, нових сегментів ринку. З іншого боку, творче опрацювання новітніх напрямів розвитку теорії управління дозволяє стверджувати, що в нинішніх економічних умовах, коли цільовим орієнтиром діяльності підприємств є зростання вартості бізнесу, система управління підприємством скеровується й на ендогенні чинники розвитку [1].

Зважаючи на такі обставини, досягнення стратегічного успіху в конкурентній боротьбі можливе за рахунок формування і використання комплексу узгоджених управлінських засобів і технологій, першочерговими з яких є перегляд корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оптимізації асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища, узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, раціоналізації структури капіталу для

забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

Зрозуміло, що для успішного функціонування підприємства в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління ним в своєму арсеналі повинна мати значну кількість різноманітних методів прогнозування і реакції на події, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Підприємства, які в динамічному конкурентному середовищі зосереджені на одному виді бізнесу, мають шанс забезпечити свій розвиток через використання стратегії спорідненої диверсифікації на основі взаємопов'язаного аналізу двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку і конкурентної позиції даного підприємства. Пошук конкурентних переваг спорідненої диверсифікації у конкретних ситуаціях, як правило, передбачає розгляд низки альтернатив щодо використання стратегічних можливостей:

- при високих темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для задоволення нових потреб ринкового середовища, забезпечення перенесення у споріднений бізнес набутого досвіду і власного іміджу, а також розподілу ризику (особливо за умови, коли зростання ринку сповільнюється);

- при високих темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення успішного функціонування і розподілу ризику (за наявності достатніх фінансових ресурсів);

- при повільних темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для експансії та формування нових потреб і відповідних ринків;

- при повільних темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення виживання підприємства через злиття (поглинання) з успішним підприємством для покращення конкурентної позиції [2].

На сьогоднішньому етапі розвитку економічних відносин стає очевидним, що базовою умовою ефективного функціонування підприємства є володіння ним конкурентними перевагами, а передумовами розвитку конкурентних переваг підприємства є зовнішні та внутрішні фактори середовищ підприємства. Тут логічним є висновок про те, що з метою забезпечення успішного функціонування і досягнення поставлених цілей, підприємства повинні ефективно пристосовуватись до змін (і бажано – впливати на них) для досягнення ринкового успіху.

Враховуючи окремі стадії зрілості підприємства, ймовірності реалізації ризиків в його діяльності через особливості конкурентного та внутрішнього середовищ поведінка його керуючої та керованої підсистем також принципово відрізняється.

Диференційований підхід до переважного використання окремих інструментів стратегічного управління залежно від стадії життєвого циклу підприємства обумовлює необхідність застосування різних за силою впливу інструментів управління підприємством. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства складність застосування управлінського інструментарію змінюється, оскільки новостворені підприємства мають більшу варіативність своєї діяльності через можливості застосування різноманітних схем менеджменту, але, як правило, незначний ресурсний потенціал для впровадження таких змін. І навпаки, в процесі свого розвитку підприємство нарощує свій потенціал, але значно ускладнюється процес його адаптації до нових умов господарювання, а, отже, певною мірою знижується його ефективність.

Засобами щодо зниження ризиків управління підприємства виступають, як правило, активні управлінські дії, що, насамперед, проявляються у застосуванні організаційно-економічних інструментів забезпечення варіантів диверсифікації, нарощуванні капіталізації діяльності та сучасних комплексних механізмів управління підприємством. Диверсифікація як засіб забезпечення стратегічного успіху підприємства та спосіб страхування від ризику є доволі поширеною серед підприємств, особливо зважаючи на динамічність ринкового середовища. Однак, з огляду на те, що варіант стратегії неспорідненої (чистої) диверсифікації використовується підприємствами рідко через складність отримання ефекту синергії, розглянемо детальніше стратегію спорідненої диверсифікації. Цей варіант діяльності проявляється у розподілі капіталу за кількома об'єктами з метою зниження впливу однієї негативної події на ефективність всієї господарської діяльності підприємства. З метою нівелювання впливу ризиків диверсифікація може здійснюватися через орієнтацію на кількох споживачів продукції, організацію збуту на різних локальних ринках або регіонах, використання обладнання різних типів. У цьому напрямку диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення стратегічного успіху діяльності організації.

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

- чітко визначені можливості одержання доходу і проведений 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 [3].

Отже, 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 середовищ 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.

Список використаних джерел:

1. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
2. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : уч. курс 2-е изд., перераб. и допол. К., 2006. 552 с.
3. Ковтуненко К. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти.* Вип. 2 : монографія. Херсон, 2017. С. 378-391.

Іван ДРОГОБЕЦЬКИЙ

Голова Полянської територіальної
громади Закарпатської області,
аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ – ЯК ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Проблема власності є центральною в економічній науці. Певні її аспекти досліджувалися багатьма вченими у минулому, залишається вона предметом вивчення і сучасних науковців. Категорія власності є багатоплановою, постійно