

*Крахмальова Н.А., к.е.н., доц., Ревенко А.С., бакалавр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Крахмальова Т.А., фах. I кат.

Публічне акціонерне товариство «Всеукраїнський банк розвитку», м. Київ

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розкрито поняття «диверсифікація діяльності». Розглянуто типи стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Досліджено економічну сутність, роль й призначення диверсифікації діяльності кластерного підприємства, як складового елемента його зростання, розглянуто основні передумови, причини, види і сучасні підходи до управління диверсифікацією діяльності підприємства.

Ключові слова: диверсифікація; стратегія; конкурентні переваги; розвиток; торгівля; мотив; ризик.

*Крахмалева Н.А., к.э.н., доц., Ревенко А.С., бакалавр
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Крахмалева Т.А., спец. I кат.

Публичное акционерное общество «Всеукраинский банк развития», г. Киев

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Аннотация. В статье раскрыто понятие «диверсификация деятельности». Рассмотрены типы стратегии диверсификации деятельности кластерного предприятия. Исследовано экономическую сущность, роль и назначение диверсификации деятельности предприятия, как составляющего элемента его роста, рассмотрены основные предпосылки, причины, виды и современные подходы к управлению диверсификацией деятельности предприятия.

Ключевые слова: диверсификация; стратегия; конкурентные преимущества; развитие; торговля; мотив; риск.

Krakhmalova N., Revenko A.

Kyiv National University of Technologies and Design

Krakhmalova T.

Public Joint-Stock Company "Ukrainian Bank of Development", Kyiv

DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES FOR DEVELOPMENT OF CLUSTER ENTERPRISES

Abstract. The article reveals the concept of "diversification of activities". Types of strategy of diversification of activity of the enterprise are considered. The article reveals the economic essence, the role and purpose of diversification of the enterprise as a component element of its growth, the main prerequisites, causes, types and modern approaches to the management of diversification of the enterprise.

Keywords: diversification; strategy; competitive advantages; development; trade; motive; risk.

Постановка проблеми. Сьогодні суб'єкти кластерного підприємництва вимушені діяти в умовах нестабільності та кризових явищ в економіці, зростаючої конкуренції, невизначеності та ризику, і тому важливим стає не просто реагувати на виникаючі проблеми та пристосовуватися до мінливих умов середовища, але й передбачати можливості та загрози, що можуть виникнути у майбутньому для підприємства, та вживати превентивні заходи в процесі досягнення поставлених цілей.

Це обумовлює важливість застосування на кластерному підприємстві останніх досягнень стратегічного управління та вибору стратегії розвитку, що спрямована на забезпечення високої ефективності кінцевих результатів різних напрямів діяльності та його стійких конкурентних позицій на ринку. Однією із таких стратегій є диверсифікація діяльності, якій надає перевагу досить велика кількість підприємницьких структур, оскільки дозволяє розширити асортимент продукції, більш повно завантажити виробничі потужності, покращити фінансово-економічний стан, знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність тощо. Гармонійне гнучке управління процесами диверсифікації діяльності кластерного підприємства сприяє підвищенню його прибутковості й продуктивності, нарощенню конкурентоспроможності та адаптивності до умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства розглянуті в працях багатьох вчених: В.Г. Андрійчука, І. Ансоффа, О.М. Аронової, К. Боумана, Дж.К. Гелбрейта, П.Ф. Друкера, Ф. Котлера, В.Д. Маркової, Г. Мінцберга, О. Олійника, М.Е. Портера, Б. Санто, П.А. Стецюка, А.Дж. Стрикленда, А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, Х. Хершген, О.О. Цогли, Й.А. Шумпетера. Теоретичні та практичні аспекти кластерної форми організації підприємств відображено в працях як закордонних вчених-економістів, так і вітчизняних дослідників, зокрема – М. Портер, Е. Бергман, Е. Браун, Е. Фезер, М.П. Войнаренко, Б.М. Данилишин, В. Савченко, С. Соколенко, Ю.В. Міхеев та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Однак, у своїх розробках вчені недостатньо уваги приділяють причинно-наслідковим зв'язкам складових управління диверсифікацією діяльності кластерного підприємства в контексті комплексного підходу до їхньої розробки і реалізації, недостатньо переконливо обґрунтовані переваги різних видів диверсифікації та її межі з погляду на специфічні особливості кластерного підприємства.

Метою дослідження є розкриття економічної сутності, ролі й призначення диверсифікації діяльності кластерного підприємства, як складового елементу його зростання, окреслення основних передумов, причин, видів і сучасних підходів до управління диверсифікацією діяльності кластерного підприємства та методів визначення її рівня й обґрунтування авторського підходу щодо їх удосконалення.

Результати досліджень. Термін «диверсифікація» (від латини, *diversus* – різний, віддалений, *fasere* – робити) означає: різноманіття, різнобічний розвиток; проникнення до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо; розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг. У сучасних наукових публікаціях диверсифікацію пов'язують, передусім, з переходом до багатопрофільного виробництва, з широкою номенклатурою продукції. Так, у економічній енциклопедії за редакцією С.В. Мочерного, диверсифікація визначається як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [9]. Науковець О. Румянцева переконана, що «диверсифікація – це володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, з кожним з яких пов'язані різні ризики, аби знизити ступінь ризику портфеля в цілому; або загальна ділова практика, що спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та (або) географічної території, аби розпорозити ризик та знизити залежність від циклічності бізнесу» [14]. У Сучасному економічному словнику знаходимо наступне трактування «диверсифікація – 1) розширення асортименту, зміна виду продукції, що виготовляється підприємством, фірмою, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічного зиску, попередження банкрутства; 2) розподіл грошових

капіталів, що вкладаються в економіку або використовуються в якості кредитів поміж різними об'єктами з метою зниження ризику втрат та в надії отримати більший дохід» [15]. За твердженням інших науковців, основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг на основі перерозподілу ресурсів, якими забезпечене дане підприємство в інші сфери, які суттєво відрізняються від попередніх задля досягнення певної стратегічної мети [16]. Схожі визначення існують і в зарубіжних публікаціях. Так, А.А. Томпсон, А.Ж. Стрикленд, Р. Гріфін, стверджують, що, диверсифікація – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях [17].

Тобто, диверсифікація – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [10]. Як економічне явище, диверсифікація, отримала розвиток та поширення за кордоном у середині 50-х рр. ХХ ст. Нині серед 500 найбільших компаній світу понад 90% мають диверсифіковане виробництво. Для кластерного підприємства диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції. Вважається, що диверсифікація для кластерного підприємства може забезпечити: зниження собівартості продукції, ресурсні конкурентні переваги, технологічні конкурентні переваги, інноваційні конкурентні переваги, партнерські конкурентні переваги. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Зазвичай виділяють п'ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації кластерне підприємство – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні [5]. При цьому, слід зазначити, що як правило, ці мотиви тісно взаємопов'язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації. На думку деяких науковців, мотиви диверсифікації доречним буде поділити мотиви диверсифікації на оборонні та наступальні. Оборонні мотиви включають розподіл ділового ризику, зменшення циклічності нестабільності, заміну виду діяльності, що переживає спад. До наступальних мотивів відносяться: фінансові можливості, подолання меж зростання, досягнення синергетичних ефектів, прагнення усунути конкурентів [10].

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення, підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що домінуючими цілями здійснення диверсифікації для кластерного підприємства є досягнення конкурентних переваг, усунення конкурентів або захист від конкуренції [6], необхідність підвищити ринкову стійкість підприємства за рахунок можливості маневрування ресурсами. Усі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності не тільки підприємства, а й кластеру в цілому, не

лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу та прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують щоб отримати фінансові вигоди від діяльності в нових сферах [12]. Практика підтверджує, що два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності – є головними причинами диверсифікації вітчизняних підприємств. Аналізуючи питання зв'язку між диверсифікацією та спеціалізацією, І. А. Андрієвський зазначає, що ці процеси є різновекторними, проте вони можуть змінювати один одного. На його думку, диверсифікація забезпечує фінансову стійкість спеціалізованих підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринкового попиту[2].

Таким чином, певний стан спеціалізації може бути фактором диверсифікації для кластерного підприємства. Серед зарубіжних вчених існує декілька точок зору на види диверсифікаційних процесів: концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація [12]. В залежності від сфери, диверсифікацію поділяють на: фінансову; маркетингову; виробничу. Проте, який вид диверсифікації застосовувати це індивідуальний вибір, який залежить від безлічі чинників, і чітких рекомендацій щодо цього питання, які забезпечать гарантований успіх, немає. Велике значення має специфіка діяльності кластерного підприємства. Багато чого залежить від зовнішніх чинників, таких як інфляція, попит, пропозиція, прогнозоване зростання цін на сировину, ставка відсотка тощо, які непередбаченим чином впливають на діяльність господарської системи [3].

За трактуванням М. Корінко, особливої уваги заслуговує напрям диверсифікації, який дозволяє найефективніше використовувати принципи спеціалізації та кооперації з елементами комунікаційних зв'язків щодо досягнення стратегічних цілей [12]. Не менш важливим аспектом під час вибору напряму диверсифікації діяльності кластерного підприємства є виявлення потенційних ризиків її впровадження. Тому як один з підходів до вирішення цієї проблеми варто здійснювати систематизацію причин виникнення та очікуваних наслідків настання певного ризику за стадіями впровадження диверсифікації діяльності [8]. Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони для кластеру. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням ресурсів та зусиль, а також проблемами управління. Диверсифікація має здійснюватися тоді, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі [13]. Ключовими чинниками, що зумовлюють вибір напрямів диверсифікації є: ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію; поточний бізнес генерує надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергійний ефект; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення існуючого бізнесу; можуть бути мінімізовані податкові платежі; може бути спрощений вихід на світовий ринок; можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або ж краще використаний наявний економічний потенціал [4].

Процес оцінки і розробки плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне – фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни («вузька» диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн («широка» диверсифікація).

Проблематику визначення ефективності диверсифікації розглядала С.М. Попова, яка в своїх працях пропонує застосовувати трьохфакторну модель для визначення ефекту диверсифікації [13]; в інших дослідженнях диверсифікація розглядається як інструмент стратегічного керування та автор досліджує вплив інноваційної діяльності

підприємства, яка полягає у випуску нових видів продукції, на ефективність його діяльності [7, 18]. Для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства може бути використана портфельна теорія Марковіца, яка дозволяє оцінити, наскільки існуючий рівень диверсифікації відповідає оптимальному. На основі даної інформації можна приймати рішення щодо підвищення ефективності диверсифікації діяльності підприємства [4].

Диверсифікація діяльності для кластерного підприємства є певною природною реакцією підприємства на невизначеність та нестабільність ринкового середовища господарювання. Адаптивна реакція обумовлює певний порядок її проведення, тобто всі зміни в діяльності внутрішніх підрозділів підприємства мають здійснюватися у визначеній послідовності та взаємозв'язку. Крім того, диверсифікація діяльності кластерного підприємства потребує витрат як стратегічного, так і поточного характеру, у зв'язку з чим необхідно визначити характер та строки витрат, їхній обсяг, джерела покриття та строки окупності, оцінити ефективність запланованих заходів. Відповідно до цього диверсифікацію діяльності підприємства доцільно здійснювати в три етапи: визначення доцільності; вибір оптимальної стратегії; оцінювання результативності диверсифікації діяльності підприємства.

Використовують дві групи методів диверсифікації:

- диверсифікація діяльності в межах одного підприємства. Головною причиною внутрішньої диверсифікації стає надлишок ресурсів, які можна використати у виробництві нової продукції для отримання додаткового прибутку;

- диверсифікація через злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання підприємств у кластери, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком.

Критеріями вибору та успішного управління диверсифікацією діяльності кластерного підприємства є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнутих виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо. Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [18].

За допомогою кластеру може бути досягнуто конкретний господарський ефект і підсилено конкурентну перевагу як окремих компаній, так і кластера в цілому. Кластери більш ефективно, ніж галузі охоплюють важливі зв'язки, цим самим забезпечуючи можливість взаємозаміни галузей, сприяючи розвитку технологій, навичок та поширенню інформації, важливої для функціонування бізнесу. Кластерна форма організації підприємств цілком реально може стати для України передумовою для швидкого економічного зростання та вирішення екологічних проблем. Але поки що процес кластеризації економіки не набув достатньої потужності та розповсюженості. Концепція створення кластерів в Україні продовжує існувати лише у вигляді проекту розпорядження кабінету Міністрів, який розробляється Міністерством економічного розвитку і торгівлі.

На сьогоднішній день структура економічних кластерів в Україні залишається остаточно невизначеною. Це зумовлено певними причинами. Перш за все це пов'язано зі складностями переходу від планової до ринкової економіки. В наслідок цього

українські підприємства втратили інноваційну складову. В ринкових умовах припинили своє існування науково-дослідні установи, що не змогли продовжувати діяльність у глобальному економічному просторі. Як наслідок, пріоритети інвесторів змінилися, перелаштувавши їх увагу на переробну промисловість із високотехнологічної та наукомісткої промисловості.

Кластери є рушійною силою розвитку як національної економіки України, так і кожного регіону окремо, в тому числі і Південного регіону. Цей регіон займає переважно рівнинну причорноморську низовину і має вигідне географічне розташування, оскільки через його територію проходять важливі автомобільні, залізничні, річкові та повітряні шляхи, які сполучають Україну з багатьма зарубіжними країнами. На сьогоднішній день Південний регіон відрізняється потужним розвитком портового, рекреаційного, туристичного господарств. Також в регіоні розвинені багатогалузева харчова промисловість, машинобудування, в т.ч. виробництво суден, сільськогосподарської техніки, електротехнічних виробів.

Загалом, диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30% загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [1].

Висновки. Диверсифікація діяльності кластерного підприємства це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей, це різнобічний, багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але водночас і дуже результативним для активізації розвитку підприємства та кластеру в цілому. Актуальність диверсифікації діяльності кластерного підприємства зумовлюється вичерпанням внутрішніх резервів зниження витрат виробництва, падінням попиту на виготовлену продукцію, гальмуванням адаптації щодо змін умов функціонування тощо. Поки підприємство отримує достатній прибуток у вже освоєній галузі, необхідності в диверсифікації немає. Проте у міру уповільнення зростання, диверсифікація стає привабливим засобом поліпшення перспектив кластерного підприємства. Обираючи напрям та масштаби диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої місії, аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даного напрямку диверсифікації. Розвиток диверсифікації надає кластерному підприємству та кластеру загалом можливість отримати додаткові економічні вигоди, досягти конкурентних переваг та мінімізувати ризики діяльності в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Список використаної літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Д. Аакер. – СПб, 2007. – 496 с.
2. Андриевский И. А. Сущность и виды диверсификации промышленных предприятий / И. А. Андриевский // Экономические науки. – 2008. – № 4. – С. 203–206.
3. Брызгалов В. В. Мотивы осуществления стратегии диверсификации [Электронный ресурс] / В. В. Брызгалов // Всероссийская научно-техническая конференция "Наука и образование – 2002". – Режим доступа: <http://ite/mstu.edu.ru/www/ntk2002.nfs/all>.
4. Вітковський О. С. Фінансове забезпечення процесу диверсифікації діяльності в умовах економічного спаду / О. С. Вітковський // Формування ринкових відносин в Україні – 2010. – № 1. – С. 6.
5. Грушак З. М. Диверсифікація як стратегія діяльності / З. М. Грушак // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 5. – С. 6–9.

6. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / В. М. Дереза. – Д., 2005. – 19 с.
7. Білецька К. В. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством / К. В. Білецька. – К., 2007. – 19 с.
8. Донець Л. І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства / Л. І. Донець, Г. І. Пруднікова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – 2012. – Вип. 1. – С. 16–20.
9. Економічна енциклопедія / за ред. С. В. Мочерний. – К., 2002. – 952с.
10. Левковська Л. В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі / Л. В. Левковська // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємство – 2010. – № 2. – С. 118–123.
11. Менеджмент організацій / за ред. Л. І. Федулової. – К., 2003. – 446 с.
12. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 135–142.
13. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / С. М. Попова. – Х., 2004. – 20 с.
14. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. / Е. Е. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 826 с.
15. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: Инфра-М, 1996. – 496 с.
16. Ткачук В. І. Диверсифікація сільської економіки як напрям регіональної політики ЄС / В. І. Ткачук // Регіональна економіка. – 2011. – № 3. – С. 149–159.
17. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.; СПб.; К., 2003. – 924 с.
18. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 7. – С. 147–151.