

УДК: 658

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Д.О. Поповіченко, В.І. Бокій

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розглянуто питання стратегічного управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності, основу і мотиви, що спонукають керівників підприємств до впровадження стратегій диверсифікації, ризику, що можуть при цьому виникнути.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегії, диверсифікація, ризику

Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективної діяльності на ринку.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [1, с. 27].

Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності із стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування.

### **Постановка завдання**

Метою статті є визначення основних мотивів, що спонукають керівництво підприємств до стратегічного управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності.

### **Об'єкти та методи досліджень**

Об'єктом дослідження виступає стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності.

### *Результати досліджень та їх обговорення*

У вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатнє висвітлення методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату.

Диверсифікація стала входити в практику стратегічного планування діяльності підприємств в 50-х рр., коли стратегічне планування набуло розвитку. У зв'язку з нестабільністю технологій, змінами в умовах конкуренції, періодичними уповільненнями темпів економічного зростання, і появою соціально-політичних обмежень зростала кількість завдань стратегічного характеру та ставало все очевиднішим, що шляхом простого додавання нових видів діяльності не можна вирішити всі виникаючі проблеми. Тому в 70-і рр. увага розробників стратегій, перекинулася з горизонтальної пов'язаної диверсифікації на маніпулювання цілим набором галузей, видів діяльності, на яких спеціалізуються підприємства (таким чином, в практику діяльності увійшла конгломеративна диверсифікація) [2].

На думку окремих авторів поняття диверсифікації, розглядається як безперервний економічний процес розробки нових видів товарів, робіт, послуг, який здійснюється суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах під впливом економічного регулювання органів управління держави [3].

Диверсифікована діяльність є у певному сенсі природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання. Особливо це позначилося на профілі сучасного бізнесу під час кризових явищ 2008-2010 рр., коли циклічність та нестабільність стали найбільш впливовими чинниками, що визначають зміст економічного розвитку. Саме тому диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень, починаючи з І. Ансоффа [4], який запропонував перші теоретичні уявлення про диверсифікацію, до М. Портера, що саме ввів термін «диверсифікація» до активного наукового вживання.

Диверсифікація частіше за все поділяється вченими-економістами на два типи: пов'язана і непов'язана. Пов'язана диверсифікація є новою областю діяльності підприємства, пов'язаною з вже існуючими областями бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології) цей тип диверсифікації відбувається частіше всього на ринках, де існує сильна конкуренція.

Непов'язана (латеральна) диверсифікація – нова область діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу. Непов'язана диверсифікація може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і через придбання або злиття з ними.

Пов'язана диверсифікація поділяється на вертикальну і горизонтальну. Вертикальна означає виробництво продуктів і послуг на попередньому або наступному ступені виробничого процесу (ланцюга створення доданої вартості, виробничого ланцюга). Тобто виробник готової продукції починає або виробляти для своєї продукції комплектуючі (просуваючись назад за ланцюгом), або виходить на ринок продукції чи послуг ще більшої глибини переробки (просуваючись вперед за ланцюгом). Горизонтальна диверсифікація – виробництво продукції на вже існуючому ступені виробничого ланцюга [5].

У своєму дослідженні Р. Кунц [6] виокремив три групи мотивів, які спонукають підприємства до диверсифікації. Перша пов'язана безпосередньо з намаганням менеджерів підприємства здійснити диверсифікацію у власних інтересах. Наприклад, у разі розширення підприємства менеджери отримують можливість розширити сферу свого впливу, а відтак збільшити власні прибутки. Крім того, поведінка менеджерів не завжди може бути проконтрольована спостережною радою й підлягати жорсткій дисципліні, що дозволяє їм ставити власну вигоду вище за інтереси підприємства [6].

Мотиви другої групи диверсифікації визначаються умовами господарської діяльності підприємства, які мають зовнішній характер, а диверсифікація може реалізуватися лише за високого рівня розвитку економіки, прозорого та сприятливого правового поля. Диверсифікація може бути рекомендована і як засіб розширення перспектив розвитку підприємства. Цікавий метод диверсифікації через об'єднання двох підприємств, що виробляють різні види продукції, з метою зниження податків [7].

Мотиви підприємств, які входять до третьої групи, значно впливають на розмір прибутку, спад ймовірності ризиків. Ризик зниження прибутку диверсифікованого

підприємства буде нижчим, ніж зважений ризик окремих видів діяльності за відсутності між ними позитивного кореляційного зв'язку [7].

Відповідно до теорії І. Ансоффа [5], основними мотивами, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства, є: 1) формування ринкового потенціалу (процвітання за рахунок не диверсифікованих фірм, що базується не на підвищенні ефективності, а на можливості охоплення тих секторів ринку, які недоступні для не диверсифікованих компаній. Створення або нагромадження ринкового потенціалу полегшує конкуренцію між компаніями; 2) нагромадження ресурсного потенціалу (диверсифікованість – це реакція на надлишкову потужність виробничої системи, збільшення масштабного чинника внаслідок поглинання або злиття – це оптове придбання ресурсів інших компаній, додатковий ефект (синергію), що вивільняється за такого об'єднання не так легко здобути конкурентам, ця синергія перетворюється в специфічний ресурс компанії, що диверсифікується й збільшує свій масштабний чинник за рахунок злиття); 3) збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту в диверсифікованій компанії).

Стратегію управління диверсифікованим підприємством формують такі основні елементи [8]: широта та вид диверсифікації; умови, які пов'язують диверсифікацію з тим, що визначає індивідуальність підприємства; підхід до розміщення інвестицій між сферами діяльності; зусилля, спрямовані на досягнення конкурентних переваг; рішення про відмову від неприбуткового виду діяльності; дії, спрямовані на створення нових позицій у привабливих галузях; зусилля, спрямовані на підсилення прибутковості вже існуючої сфери діяльності.

Таким чином, методологічною основою управління диверсифікацією діяльності підприємства являється системний підхід до розгляду ієрархічної структури, яка складається із взаємопов'язаних підсистем та через результати діяльності впливає на навколишнє середовище, що, в свою чергу, впливає на підприємство, як на споживача ресурсів. Організаційна структура управління диверсифікованих підприємств визначається горизонтальними багаторівневими зв'язками, які мають свій ієрархічний, зокрема горизонтальний і вертикальний, розподіл. Ефективне управління диверсифікованим підприємством забезпечує кожен рівень керівництва, що вирішує свої визначені задачі і виконує закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву.

Диверсифікація дає можливість уникнути частини ризиків при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Отримання прибутку на диверсифікованих підприємствах залежить від уміння оцінювати і прогнозувати ризики. Згідно з дослідженнями М.Д. Корінько [9] ризики при диверсифікації можна поділити за такими ознаками: за характеристикою об'єкта диверсифікації господарсько-фінансової діяльності та за ступенем складності, характеристикою дії та комплексністю у дослідженні ризику. Ризик, що виникає під час впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства – це сукупність ризиків, властивих підприємству, які характеризують ймовірність унеможливлення досягнення цілей, що поставлені перед диверсифікованим підприємством. Такі ризики існують незалежно від виду діяльності підприємства, можуть бути викликані внутрішніми причинами розвитку підприємства та впливом зовнішніх чинників.

Використовуючи стратегію диверсифікації для зниження рівня ризиків, суб'єкти інноваційної діяльності можуть створити принципово нові товари і послуги на базі використання передової технології. Ймовірність одночасного настання відразу всіх несприятливих подій значно менша, ніж кожної з них окремо. Саме на основі цього висновку і будується диверсифікація. Впровадження стратегії диверсифікації дає можливість підприємству забезпечити прибуток, стабільність підприємства у майбутньому; зменшити рівень підприємницького ризику, обмежити залежність підприємства від постачальників ресурсів і комплектуючих виробів, посилити конкурентоспроможність.

В умовах радикальних економічних реформ необхідно використовувати усі механізми управління диверсифікацією як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств. Тоді буде вагомий внесок диверсифікаційних підприємств у внутрішній валовий продукт країни та до державного бюджету, у збільшенні кількості робочих місць, а держава, у свою чергу, має зацікавити підприємства у створенні умов для їх розвитку, прибутковості та підвищенні конкурентоспроможності. Великі господарські формування, якими є диверсифіковані підприємства, повинні відчувати пріоритетність своєї діяльності для держави.

### ***Висновки***

З урахуванням розглянутих принципів стратегічного управління, диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності.

Узагальнюючи аналіз теорії диверсифікації як методологічної підстави для формування стратегії підприємства в умовах невизначеності, нестабільності та циклічності розвитку середовища господарювання, можна зробити загальний висновок, що зважаючи на нестабільність економіки, та мінливості ринку сучасним підприємствам необхідно приділяти значну увагу стратегічному управлінню на основі диверсифікації своєї діяльності. Незважаючи на значний ризик, після впровадження стратегії диверсифікації в більшості випадків підприємство отримує значні переваги та підвищує свою конкурентоспроможність та стабільність у своїй діяльності.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
2. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Под ред. проф. В.А. Алексунина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2002.– 614 с.
3. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance / R.P. Rumelt. – Boston: Harvard Business School Press. – 1974. – 462 p.
4. Корінько М.Д. Диверсифікація, як економічний процес / М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – С. 48-53.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М : Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
7. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №1. – С. 96-100.
8. Немченко Г.И. Диверсификация производства / Г.И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994. – 224 с.
9. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / М.Д. Корінько. – К., 2008. – 36 с.

*Д.А. Поповиченко, В.И. Бокий*

***Стратегическое управление предприятием на основе диверсификации его деятельности***

*В статье рассмотрены вопросы стратегического управления предприятием на основе диверсификации его деятельности, основные мотивы, которые побуждают руководство предприятий внедрять стратегии диверсификации, риски, которые могут при этом возникнуть.*

***Ключевые слова:*** стратегическое управление, диверсификация, риски

*D.A. Popovichenko, V.I. Boki*

***Strategic operations of business based on the diversification***

*In article considered questions about strategic operations of business based on the diversification of its activity, the basic motives that are induced by managements of the enterprises to introduce diversification strategy, risks that can arise.*

***Keywords:*** strategic operations, strategy, diversification, risks