

УДК 338.2

Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності

Кучер С.Ф.

кандидат економічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет

Ротарев М.Д.

студент
Бердянського державного педагогічного університету

Найважливішими проблемами кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Стаття присвячена вирішенню цих проблем, яке полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й результативної стратегії розвитку підприємства. Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення результативної діяльності на ринку. Стратегічне управління є процесом, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво підприємством, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. Впровадження концепції стратегічного управління на підприємстві передбачає організацію та здійснення професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролю стратегії, спрямованої на досягнення місії та цілей його функціонування.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегії, диверсифікація, ризики, підприємство.

Кучер С.Ф., Ротарев М.Д. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Важнейшими проблемами каждого предприятия, функционирующего в рыночных условиях, являются выживание и обеспечение дальнейшего развития. Статья посвящена решению этих проблем, которое заключается в создании и реализации конкурентных преимуществ, что в значительной степени могут быть достигнуты на основе грамотно разработанной и эффективной стратегии развития предприятия. Именно поэтому внедрение стратегического управления является одной из основных задач и условий обеспечения результативной деятельности на рынке. Стратегическое управление является процессом, посредством которого менеджеры осуществляют долгосрочное руководство предприятием, определяют специфические цели деятельности, разрабатывают стратегии для достижения этих целей, учитывая все релевантные внешние и внутренние условия, а также обеспечивают выполнение разработанных соответствующих планов, которые постоянно развиваются и меняются. Внедрение концепции стратегического управления на предприятии предусматривает организацию и осуществление профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролю стратегии, направленной на достижение миссии и целей его функционирования.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегии, диверсификация, риски, предприятие.

Kucher S.F., Rotarev M.D. STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE THROUGH THE DIVERSIFICATION OF ITS ACTIVITIES

The most important problems of each company which operating in the market are providing survival and further development. The article is dedicated to the solution which means to create competitive advantage that can be reached by effective development strategy. That is why implementation of strategic management is one of the main conditions of an effective market activity. Strategic management is the process which is used by managers for a long-term enterprise manages. They define specific objectives; develop strategies to achieve them taking into account all relevant internal and external conditions. Also they confirm developed plans that are constantly evolving and changing.

Keywords: strategic management, strategies, diversification, risks, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У статті розглянуто питання стратегічного управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності, основу і мотиви, що спонукають керівників підприємств до впровадження страте-

гій диверсифікації, ризики, що можуть при цьому виникнути.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання стратегічного управління підприємством присвячено роботи таких зарубіжних і вітчизняних учених, як, зокрема,

І. Ансофф, М. Портер, А. Денисов, Р. Кунц, Г. Немченко. Проте проблема стратегічного управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності в умовах ринкової трансформації економіки України, стратегічних прорахунків у здійсненні зовнішньоекономічного курсу, неузгодженості між фінансовою та монетарною політикою розглянута недостатньо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення основних мотивів, що спонукають керівництво підприємств до стратегічного управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 перевічених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність ув'язати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконання; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату.

Диверсифікація стала входити в практику стратегічного планування діяльності підприємств в 1950-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 1970-х 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, с. 54–55].

На думку окремих авторів, поняття диверсифікації розглядалися 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 державою [3, с. 94].

Диверсифікована діяльність є у певному сенсі природною реакцією на невизначеність та нестабільність середовища господарювання. Особливо це позначилося на профіті 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 напрям стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень науковців: з І. Ансоффа [4, с. 48–53], 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 наявними 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 наявними 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 па 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 наявному ступені виробничого ланцюга.

У своєму дослідженні Р. Кунц 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 отже, збільшити власні прибутки. Крім того, поведінка

менеджерів не завжди може бути проконтрольована спостережною радою й підлягати жорсткій дисципліні, що дає їм змогу ставити власну вигоду вище за інтереси підприємства [5, с. 165–166].

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 [6, с. 322].

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.

Відповідно до теорії І. Ансоффа основними мотивами, що визначають організаційно-структурну стратегію підприємства, є:

1) формування ринкового потенціалу (процвітання за рахунок недиверсифікованих 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 на специфічний ресурс компанії, що диверсифікується й збільшує свій масштабний чинник за рахунок злиття);

3) збільшення організаційного потенціалу (реалізація інтересів ефективного менеджменту в диверсифікованій компанії) [7, с. 96–100].

Стратегію управління диверсифікованим підприємством формують такі основні елементи: 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 наявної сфери діяльності [8, с. 109–110].

Таким чином, методологічною основою управління диверсифікацією діяльності підприємства є 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. Корінько ризики під час 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 [9, с. 18–21]. 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. Основними мотивами впровадження

стратегії диверсифікації є можливість підприємства забезпечити прибуток, стабільність у майбутньому; зменшення рівня підприємницького ризику; обмеження залежності від постачальників ресурсів і комплектуючих виробів; посилення конкурентоспроможності.

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 цього дослідження. 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. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : КНЕУ, 2010. – 384 с.
2. Rumielt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance / R.P. Rumielt. – Boston : Harvard Business School Press, 2008. – 462 p.
3. Корінько М. Диверсифікація як економічний процес / М. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4 (70). – 174 с.
4. Алексунин В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В. Алексунин. – М. : Дашков и Ко, 2011. – 614 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2007. – 416 с.
6. Денисов А. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Денисов. – М. : Дело и Сервис, 2011. – 416 с.
7. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия. Проблемы теории и практики управления / Р. Кунц. – К. : МАУП, 2010. – 233 с.
8. Немченко Г. Диверсификация производства / Г. Немченко. – Благовещенск : Амур КНИИ, 2009. – 224 с.
9. Корінько М. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах диверсифікації: теорія, методологія, організація / М. Корінько. – К. : Професіонал, 2008. – 361 с.