

разі необхідності, відкоригувати раніше поставлені цілі управління ризиком у періоді $t+1$.

1. Порох А. Корпоративний ризик-менеджмент: інтегроване управління ризиками // http://www.bankclub.ru/seminar-article.htm?seminar_id

=1&article_id=39. 2. Словарь иностранных слов. – М., 1985. 3. Мусеев Р., Александров Д. Риск на весах // БОСС. – 2001. – № 2. 4. Зинкевич В.А. Черкашенко В.Н. Карта рисков – эффективный инструмент управления // <http://www.franklin-grant.ru/reviews/review7.shtml>

Надійшла до редколегії 12.10.04

І.М. Горбась, асп.

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто особливості функціонування диверсифікованих компаній в умовах перехідної економіки України. Описано переваги та недоліки процесу диверсифікації господарської діяльності та капіталу з метою мінімізації негативних наслідків (у т. ч. ризиків) її впровадження. Висвітлено наявні проблеми вітчизняної економіки, які виступають бар'єрами та гальмують масове впровадження стратегії диверсифікації в реальну господарську практику українського бізнесу.

This article reviews features of diversified companies functioning under the conditions of Ukrainian transient economy. It describes advantages and lacks of the diversification process in capital and economical activities, aimed at minimization of negative consequences (including the risks connected with its introduction). Moreover, existing problems of domestic economy are highlighted, which act as barriers for the implementation, and hinder a mass introduction of the strategy of diversification in the real business practice of Ukraine.

Швидко зростаюча конкуренція вимагає від компаній постійного дослідження зовнішнього ринкового середовища, його якісного аналізу і швидкої реакції та адаптації до змін у ньому. Найсильніша компанія-лідер для утримання своїх позицій повинна провадити випереджальну стратегію розвитку, слідувати за роботою конкурентів і постійно вдосконалювати свою власну діяльність.

Сучасна конкуренція на світовому ринку досягла такого рівня, коли підприємство, яким би прибутковим і розвиненим воно не було, не може працювати відокремлено. Така ситуація спонукає учасників ринку закріплювати свої позиції на ньому, об'єднуватися з іншими зацікавленими сторонами, розширювати сфери діяльності та виходити на нові ринки.

Необхідно зазначити, що абсолютна більшість сучасних широковідомих потужних компаній починали свою діяльність з монопродуктового бізнесу або вузькоспеціалізованого ринку. Сьогодні все більше підприємств обирає стратегію диверсифікації, оскільки саме така різноспрямована, але зважена за сферами діяльності стратегія дозволяє варіювати в межах кожного бізнесу без завдання шкоди іншим напрямкам діяльності. Отримання додаткових вигод (ліквідація стратегічних прогалин, синергійний ефект, економія на масштабах, зниження ризику, нові конкурентні переваги тощо) при застосуванні стратегії диверсифікації значно збільшують її привабливість як для підприємств-китів, так і для молодих фірм. Рационально сформований портфель бізнесів та ефективне управління ним може надати компанії значних конкурентних переваг і забезпечити її довгостроковий стабільний розвиток (який є основною комерційною метою будь-якого підприємства).

Об'єктом дослідження є стратегія диверсифікації господарської діяльності та способи її ефективного застосування підприємствами з метою мінімізації негативних наслідків та отримання конкурентних переваг.

Окрім класичних методів дослідження, таких як загальнонаукові (теоретичні й емпіричні) та спеціальні методи, з огляду на те, що в статті розглядаються проблеми та особливості вищого управлінського рівня, автором широко застосовувались методи менеджменту.

Проблеми стратегічного менеджменту і стратегії диверсифікації зокрема активно розглядалися багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими. На сьогодні дана тематика є однією з найбільш досліджуваних, нею займалися такі відомі вчені, фахівці та аналітики, як: І.Ансофф, К.Боумен, О.Віханський, О.Люкшинов, В.Нємцов, М.Портер, А.Томпсон та А.Стрікланд, З.Румянцева, О.Зозульов, Р.Фатхудинов, В.Маркова, Д.Мельничук, О.Кузьмін, З.Шершньова та С.Оборська, В.Оберемчук, С.Мітельман та ін. Указані дослідники розглядали стра-

тегію диверсифікації щодо її позитивних сторін і можливих переваг застосування. Ми розглянемо негативні сторони (ризиків) і недоліки стратегії диверсифікації та спробуємо запропонувати методи їх мінімізації і пом'якшення в практичній діяльності компанії.

Глобальні зміни в економічних явищах і процесах, "відмирання" базових галузей і швидка поява якісно нових методів виробництва після Другої світової війни привели до переосмислення орієнтирів діяльності підприємств. Починаючи з 70-х років, почалася докорінна зміна і трансформація традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Функціонування підприємства в нових умовах висувало на перший план розв'язання низки проблем, пов'язаних із вибором, завоюванням і втриманням деякої частини (ніші) ринку, формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримкою в умовах зростаючої конкурентної боротьби.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується докорінною зміною умов функціонування підприємств, що зумовлено значним підвищенням рівня динамічності зовнішніх процесів і посиленням їхнього впливу на внутрішнє середовище компанії. У таких умовах надзвичайної важливості набуває не короткотермінове оперативне управління, а стратегічний підхід до управління компанією, з впровадженням якого підприємства почали розглядатись як відкрита виробнича, економічна й соціальна система, що розвивається, змінюється в часі, підлягає впливу факторів зовнішнього середовища і сама деякою мірою впливає на середовище.

Успішність діяльності компанії в першу чергу залежить від обраної стратегії, її широти та спрямованості. На сьогодні існують різноманітні підходи до класифікації стратегій, причому кожен фахівець пропонує власну обґрунтовану позицію. Одним з досить поширених підходів сьогодні є підхід, за якого виділяють лише два види стратегій – портфельні та конкурентні. Розробка портфельних (або диверсифікованих) стратегій базується на підході, що організація може ефективно функціонувати відразу в декількох незалежних стратегічних галузях бізнесу, причому кожна з таких галузей вимагає особливого управлінського підходу; такі стратегії визначають продуктивний портфель компанії та обґрунтовують доцільність використання обраних бізнесів (видів діяльності).

На основі портфельної стратегії, яка визначає раціональні комбінації різних стратегічних областей діяльності компанії, конкурентні стратегії описують підходи та способи поведінки компанії в кожній конкретній об-

ласті, схему формування та збереження її конкурентних переваг, а також формують стратегію управління підприємством у цілому [1, с. 21].

Таким чином, стратегію диверсифікації як різновид конкурентних стратегій можна визначити як поширення господарської діяльності компанії на нові сфери (розширення асортименту виробів, видів послуг, географічних сфер діяльності тощо), тобто це проникнення підприємства в галузі, які можуть не мати безпосереднього господарського зв'язку чи функціональної залежності від його основної діяльності [3, с. 153].

Стратегія диверсифікації може мати функціональний характер, коли підприємство розширює свою діяльність на сфери, які безпосередньо пов'язані з його основним бізнесом (зв'язана диверсифікація); або інвестиційний, за якого підприємство поширює свою діяльність на такі види, що не мають виробничої спільності з основою сферою діяльності компанії (незв'язана (конгломератна) диверсифікація).

Одним з основних завдань стратегічного управління в диверсифікованих компаніях є налагодження взаємної зацікавленості та вигоди для кожної бізнес-одиниці в межах визначеного портфеля. У процесі прийняття стратегічних управлінських рішень повинні враховуватись інтереси всіх наявних у портфелі напрямів діяльності, при цьому кожен вид бізнесу має розглядатись з погляду його перспективності та цінності для портфеля в цілому. Адже для ефективного розвитку і зростання, а також досягнення поставлених стратегічних цілей диверсифікованій компанії необхідно, щоб її стратегія діяльності мала довготермінову спрямованість і була зваженою (узгодженою) стосовно єдності цілей і засобів їх досягнення в межах її портфеля.

Стратегія диверсифікації як ефективний спосіб поведінки на ринку має велику кількість позитивних результатів впровадження, проте вона не може розглядатись як панацея для будь-якого підприємства. Управління диверсифікованою компанією має свої особливості та складності, адже велика організація значною мірою відрізняється від невеликих фірм. Велике підприємство здебільшого втрачає гнучкість та адаптивність до змін у навколишньому середовищі, масштаби такого підприємства усувають можливість швидких оперативних змін як всередині структури, так і за її межами. Тому необхідно розглянути недоліки та можливі бар'єри впровадження та застосування стратегії диверсифікації вітчизняними підприємствами. Спробуємо запропонувати способи зменшення негативних наслідків указаних недоліків і максимально ефективного використання можливих потенційних вигод від впровадження стратегії диверсифікації вітчизняними компаніями в сучасних умовах перехідної економіки.

Так виділяють кілька основних недоліків і ризиків застосування стратегії диверсифікації:

➤ *зміцнення загальних вхідних і вихідних бар'єрів з галузі, "дорогий вихід" з галузі у разі прийняття рішення про перехід в інші сфери діяльності.* Звичайно, що диверсифікація (особливо горизонтальна) ускладнює конкурентну боротьбу в межах обраної галузі та підвищує вимоги до працюючих в ній підприємств. Розширення сфер своєї діяльності вимагає від підприємства розпорошення капіталу та інших видів ресурсів, що приводить до значного підвищення вартості самого підприємства та ускладнює його вихід з галузі. Але при виході на нові ринки чи напрями діяльності за рахунок багаточислового спільного використання виробничих потужностей, концентрації збутової мережі, застосу-

вання існуючого досвіду та зв'язків підприємство може значною мірою знизити сукупні витрати та отримати економію практично всіх видів ресурсів;

➤ *більш високі поточні витрати та необхідність великих додаткових капіталовкладень у нові види та сфери діяльності.* Лише диверсифікована багатоспрямована компанія отримує можливості та потенціал одночасного успішного функціонування в різних сегментах ринку. При цьому вона виступає як складна організована система з чітко визначеним ведучим елементом – базовим бізнесом, який має домінуючий вплив на весь портфель бізнесів. Базовий бізнес, виступаючи регулятором руху капіталу, забезпечує високу керованість кругообігу грошових засобів (які вкладаються в нові підприємства й галузі з метою модернізації чи перенаснащення основного капіталу чи його поповнення). За допомогою таких диверсифікаційних заходів створюється мультиплікативний ефект використання грошових засобів. У реальному господарському житті диверсифікація реалізується шляхом появи нових суб'єктів господарювання, причому така поява характеризується взаємним проникненням торговельно-посередницького, промислового, банківського, страхового та інших форм капіталу. Таке взаємопроникнення та переміщення різних форм капіталу у різноманітні сфери економіки сприяє значному прискоренню оборотності капіталу та розвитку фінансових відносин взагалі;

➤ *значні витрати фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових та інших ресурсів (порівняно з вузькоспрямованим бізнесом).* Даний недолік може розглядатись як значна перевага, адже саме в диверсифікованих компаніях відбувається акумулювання інформаційних, трудових і всіх інших видів матеріальних і нематеріальних ресурсів. Концентрація максимальної кількості ресурсів виступає прискорювачем промислового розвитку галузей, особливо тих, які мають розвинену виробничу, технологічну та обслуговуючу інфраструктуру (мережі збуту, логістичну систему тощо) й кадровий потенціал. А розвиток виробництва приводить до підвищення зайнятості, оптимального завантаження виробничих потужностей та посилення позицій такого підприємства на ринку;

➤ *вірогідність невинувачення витрат, розмивання капіталу та неповернення інвестованих коштів.* Такий результат упровадження стратегії диверсифікації можливий лише за необґрунтованого висновку щодо доцільності її застосування та хибного аналізу (і прогнозу) її результатів. Однією з основних причин застосування стратегії диверсифікації є прагнення підприємствами знизити ризики господарської діяльності. Саме за рахунок "розпорошення" капіталу в різноманітні сектори економіки (часто абсолютно незалежні один від одного) диверсифіковані компанії строго дотримуються принципу "кошика з яйцями", що дозволяє їм застосовувати різноманітні сучасні методи управління ризиками;

➤ *закриття доступу до нових постачальників, технологій та "ноу-хау" (при замкнутому циклі виробництва чи такому, що тяжіє до нього).* При вертикальній інтеграції, коли підприємство намагається максимально охопити весь цикл виробництва, воно має можливості та перспективи розвивати власну матеріально-сировинну базу, транспортно-складську мережу тощо та вдосконалювати їх відповідно до існуючих потреб та особливостей свого функціонування. Крім цього, замкнений цикл виробництва в жодному разі не закриває доступу до інформаційних ресурсів і новітніх тенденцій розвитку в конкретних сферах діяльності;

➤ *суттєві відмінності в принципах роботи, корпоративній культурі та організаційній структурі, окремих бізнес-одиниць*, що може визначати деякі труднощі у взаємовідносинах між ними. Можливе неприйняття новими бізнесами політики головної компанії, її основних внутрішніх засад функціонування тощо. Дана ситуація може розглядатись як значний резерв додаткових вигод та економії – внутрішньофірмовий трансфер інформації, знань, технічного та управлінського досвіду від одних виробництв (видів діяльності) до інших. Вважається, що за рахунок спільного ведення справ фахівцями різного профілю (в межах єдиного портфеля й спільної корпоративної стратегії) та отримання синергічного ефекту від командної роботи, диверсифікація приводить до набагато ефективнішого використання матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії;

➤ *необхідність збільшення кількості та характеру важелів управління, ускладнення організаційної структури та процесу управління в цілому*. Зростання компанії завжди приводить до загального збільшення кількості працівників, що в свою чергу вимагає розширення й ускладнення керівного складу фірми (особливо управлінців середньої ланки). Складна організаційна структура компаній з диверсифікованим портфелем бізнесів вимагає значного підвищення власного рівня розвитку та внутрішньої організації її складових (структурних) елементів. Функціонування головної компанії та кожної окремої бізнес-одиниці має бути високоорганізованим, оскільки в ході формування внутрішнього економічного середовища диверсифікованої групи може виникати протидія раніше самостійних незалежних СБО, що провадили свою діяльність автономно, які не бажають тепер "підстроюватися" та визначати свою діяльність у рамках загальної корпоративної стратегії;

➤ *складність управління широкодиверсифікованою компанією, послаблення гнучкості (швидкої реакції) та повільна адаптація до змін у проміжному й зовнішньому середовищах*. Відомо, що чим більш багатогранний, різноспрямований бізнес, тим складніше визначити, що йде неправильно, і прийняти відповідні коригуючі заходи. Для раціонального управління складним диверсифікованим портфелем компанії необхідно застосовувати нові методи управління, зокрема впроваджувати в практику методики системного аналізу та оцінки, які б дозволили враховувати максимальну множину різноманітних факторів. Основною метою такого аналізу є підвищення ступеня обґрунтованості управлінських рішень, визначення оптимального співвідношення розглядуваних альтернатив і розширення їх множини з одночасним відкиданням задалегідь програшених. Суттєвий вплив на прийняття остаточного рішення стосовно руху компанії у нові сфери діяльності має попередня експертиза запланованих заходів, яка вимагає від підприємства ретельної підготовки та аналітичної роботи. Необхідно здійснити оцінку доцільності впровадження диверсифікації та провести аналіз можливих результатів (прибутковості інвестицій та її довговічності) і наслідків (у т. ч. ризиків) входження в нові сфери діяльності. Також проводиться оцінка доходності, ризикованості, ефективності та загальної перспективності тих галузей (чи сфер діяльності), куди передбачається диверсифікуватися, крім цього, досліджуються конкурентні умови й загальний характер зовнішнього середовища (ринку). Обов'язково оцінюється, чи отримає диверсифікований бізнес додаткові конкурентні переваги, що служить підвищенню прибутковості сукупного портфеля бізнесів. І звичайно, що логічним етапом є оцінка методів управління і способів прийняття управлінських рішень у но-

вих видах бізнесу, оскільки дані управлінські особливості також повинні сприяти зростанню прибутковості;

➤ *необхідність постійного глибокого аналізу зовнішнього середовища для пошуку нових горизонтів розширення сфер економічної діяльності, з метою зменшення впливу антимонопольного законодавства*. Аналіз та оцінка кон'юнктури ринку та особливостей сучасних економічних процесів дозволяє якнайкраще відіти ситуацією, отримувати максимум інформації стосовно учасників ринку (конкурентів, споживачів і можливих партнерів), що в результаті матиме позитивний вплив на нові напрями розвитку компанії та її діяльність (портфель) у цілому.

Таким чином, можна зробити висновок, що раціональне, зважене та обґрунтоване застосування стратегії диверсифікації дозволяє підприємству отримати низку додаткових вигод і конкурентних переваг. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку демонструють економічну зацікавленість в об'єднанні фінансового та промислового (виробничого) капіталів. Господарська практика підтверджує доцільність створення диверсифікованих суб'єктів господарювання, які б функціонували як складні, багатогранні економічні системи.

Для вітчизняної економіки широке застосування стратегії диверсифікації сучасними підприємствами може мати надзвичайні позитивні результати. Це пояснюється тим, що в ході диверсифікації здійснюється придбання виробничих матеріальних і нематеріальних ресурсів, налагоджується функціонування виробництва і робота персоналу, налагоджуються нові канали збуту і реалізації продукції. Причому в диверсифікованому підприємстві такі процеси багаторазово повторюються, проходячи шлях від основного бізнесу до кожного нового, щоразу вдосконалюючи свою процедуру.

Особливого значення в ході процесів диверсифікації на загальнонаціональному рівні набувають стан розвитку фінансового ринку та кон'юнктура ринків готової продукції й послуг, оскільки саме вони визначають можливість та економічну доцільність диверсифікації (господарської діяльності та капіталу) для сучасних підприємств.

Для ефективного впровадження стратегій диверсифікації в реальному секторі економіки необхідно вирішувати комплекс проблем мікро- та макроекономічного характеру. Особливої уваги заслуговує розробка методичного забезпечення управління процесом диверсифікації господарської діяльності та капіталу.

Практичний досвід свідчить, що високі темпи зростання і привабливості не є основними стимулами диверсифікації. Частіше це можливість закріплення та завоювання позицій на ринку, отримання додаткових конкурентних переваг загального характеру та гарантія довгострокового стабільного перебарвання на ринку й отримання постійного прибутку на вкладений капітал.

Отже, можна сказати, що диверсифікація – це нова еволюційна форма розвитку та функціонування компанії, яка виникає з метою отримання додаткових конкурентних переваг порівняно з можливостями окремих підприємств, що здійснюють свою діяльність самостійно, і виступає як база для формування та розвитку нових господарських відносин.

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Разработка и реализация стратегии конкуренции // Деловая информация. – 2001. – № 10. – С. 19–33.
2. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2 – С. 3–27.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М., 2001.
4. Мительман С. Диверсификация капитала торгово-промышленной компании как фактор конкурентоспособности и финансовой устойчивости // Проблемы организации конкурентоспособного производства и повышения устойчивости производственных систем.: Сб. науч. ст. – 2001.