

**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

**DIVERSIFICATION AS THE BASIS OF DEVELOPMENT
OF STRATEGIC CAPACITY OF THE ENTITY
IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC CHANGES**

Чкан А.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізький національний університет

Пасічняк С.К.

магістр,
Запорізький національний університет

У статті розглянуто вплив економічних змін на сучасні підприємства. Розглянуто сутність стратегії диверсифікації як основи розвитку стратегічного потенціалу підприємства в ринкових умовах. Досліджено специфіку реалізації стратегії диверсифікації в діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, стратегічний потенціал підприємства.

В статье рассмотрено влияние экономических изменений на современные предприятия. Рассмотрена стратегия диверсификации как основа развития стратегического потенциала предприятия в рыночных условиях. Проведено исследование специфики реализации стратегии диверсификации в деятельности отечественных промышленных предприятий.

Ключевые слова: стратегия диверсификации, стратегический потенциал предприятия.

The article considers the influence of economic changes on the modern enterprises. Diversification strategy as a basis of development of strategic capacity of the enterprise in market conditions is considered. Research of specifics of strategy implementation of diversification in activities of domestic industrial enterprises is conducted.

Keywords: diversification strategy, strategic capacity of the entity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В Україні за останні десять років спостерігаються значні економічні зміни, що характеризуються невідомістю та нестабільністю ринковою ситуацією. Це безпосередньо дає зрозуміти кожному підприємцю, наскільки важливо швидко й правильно зорієнтуватися в сучасних умовах господарювання та прийняти необхідне управлінське рішення, і показує, наскільки кожне виробниче підприємство повинно бути готовим до таких змін. Сьогодні можна впевнено сказати, що функціонування підприємства більшою мірою залежить від дії зовнішніх факторів, а ефективність його роботи зображає внутрішню управлінську систему. Пристосування до постійних змін у зовнішньому середовищі вимагає від підприємців реалізації активної діяльності в пошуку нових напрямів розвитку, започаткування нових видів діяль-

ності, виходу в нові сфери та галузі, тобто здійснення комплексу адаптивних дій.

Однією з основних адаптивних стратегій для підприємства є стратегія диверсифікації, яка визначає основні напрями для проведення необхідних змін й створює варіанти дій для підприємства в сучасних умовах становлення ринкових відносин. Диверсифікація розкриває стратегічний потенціал підприємства, дає можливість реагувати на виклик ринку, оскільки передбачає проведення внутрішніх змін у роботі підприємства відповідно до зовнішніх. Саме тому питання диверсифікації є актуальним і потребує уваги кожного, хто зацікавлений в можливості функціонування підприємства в умовах постійних і нестандартних змін ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Теоретичні аспекти сутності та проблем реалізації стратегії диверсифікації в діяльності підприємства досліджують

відомі українські та закордонні вчені, серед яких: В. Андрійчук, Дж. Уелс, Є. Єсінара, М. Горта та М. Мінковська. Окремі питання спрямованості та різновиду диверсифікаційних процесів вивчають Г. Немченко, А. Стріклен, А. Томпсон та О. Віханський. Необхідно також виділити наукові роботи М. Паськ'є, який досліджував питання ефективності диверсифікаційної стратегії підприємства, та дослідження Р. Лемана, який вивчає диверсифікаційні процеси та їх значення.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основна мета цієї роботи полягає у розгляді диверсифікації як основи ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства та виділенні основних напрямів її реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Необхідність адаптації підприємства до змін, зумовлених впливом зовнішніх факторів на економічне середовище їх функціонування, спонукає керівників постійно здійснювати пошук нових напрямів підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії.

Аналізуючи кількісну характеристику функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в Україні за останні роки, чітко можна виділити зменшення одиниць господарювання. При цьому така тенденція спостерігається незалежно від того, в якій сфері працює підприємство. Починаючи з 2010 до 2014 рр. кількість підприємств в Україні зменшилась на 10% (з 378 810 до 341 001) (див. табл. 1). Переважну частку у структурі підприємств мають малі підприємства – в середньому 95%.

Зменшення кількості підприємств, що функціонують, пов'язано зі складною економічною кризою в країні. Серед основних факторів, що зумовлюють економічні тенденції в 2014 р., є:

- низький зовнішній та внутрішній попит унаслідок гальмування економічного зростання;
- зниження купівельної спроможності населення внаслідок зменшення реальних доходів;
- ускладнення відносин з основними партнерами та відтік інвестицій.

Отже, складність та непередбачуваність зовнішніх умов функціонування підприємств призводять до припинення їх існування. Однак передумовою їх успішного функціонування має бути реалізація стратегії диверсифікації. Диверсифікація стала входити в практику стратегічного планування діяльності фірм в 50-х рр., коли стратегічне планування набуло розвитку. Диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *facere* – робити) – міра різноманітності в сукупності. Чим більше різноманітність, тим більше диверсифікація. Більшість економістів під терміном «диверсифікація» мають на увазі розширення асортименту, зміну вигляду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нового виду виробництва з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству підприємства.

Стратегія диверсифікації спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та використання всіх можливостей підприємства. Підприємства використовують стратегію диверсифікації керуючись певними чинниками, а саме:

- збереження виробничого потенціалу виробника;
- підвищення рівня ефективності використання всіх виробничих потужностей підприємства;
- пошук найбільш ефективних способів використання матеріальних ресурсів;
- впровадження нових наукових досягнень та способів виробництва;
- перенакопичення капіталу в наявних галузях виробництва;
- пошук нових напрямів капіталовкладень;
- пошук нових та розширення наявних ринків збуту підприємства;
- розподіл ризиків між різними напрямками діяльності;
- збереження висококваліфікованих кадрів у межах підприємства;
- створення робочих місць;
- реалізація інноваційної політики підприємства.

Незважаючи на уніфікованість та стандартизованість чинників, що зумовлюють необхідність та доцільність диверсифікації, її реалізація в діяльності вітчизняних та іноземних підприємств значно відрізняється (див. табл. 2).

Таблиця 1

Статистика функціонування підприємств в Україні за останні роки (кількість одиниць)

Рік	Усього	Великі		Середні		Малі	
		Кількість	Частка	Кількість	Частка	Кількість	Частка
2010	378 810	586	0,15	20 983	5,54	357 241	94,31
2011	375 695	659	0,18	20 753	5,52	354 283	94,30
2012	364 935	698	0,19	20 189	5,53	344 048	94,28
2013	393 327	659	0,17	18 859	4,79	373 809	95,04
2014	341 001	497	0,15	15 906	4,66	324 598	95,19

У світовій практиці стратегію диверсифікації використовують, коли підприємство вийшло на свій максимальний рівень розвитку, тобто використовують цю стратегію для запобігання занепаду підприємства. В Україні стратегію диверсифікації використовують як можливість збереження компанії в кризових умовах, що приводить до більшої ризикованості діяльності.

У нашій країні процес диверсифікації пройшли багато підприємств шляхом створення нових підрозділів на підприємствах, створення фінансово-промислових груп, формування компаній холдингового типу шляхом злиття та поглинання одних компаній іншими, використання системи збуту разом із рекламною діяльністю, отримання контролю над каналами збуту та постачальниками підприємства (див. табл. 3).

Найменш витратною для сучасних підприємств в Україні є диверсифікація через застосування зовнішніх форм реалізації диверсифікації діяльності підприємства. Найбільш поширеними є: злиття, поглинання, спільні підприємства, фінансово-промислові групи, корпорації, холдинги. У сучасних економічних умовах такий вид диверсифікації є одним із найбільш поширених.

Значна кількість українських компаній використовують стратегію диверсифікації у своїй діяльності для підвищення стабільності компанії та зменшення вразливості до ринкових змін. Але ця стратегія має свої недоліки, а саме: велика кількість затрат для реалізації даної стратегії, потреба в нових кваліфікованих кадрах для підприємства. У цілому стримувань-

Таблиця 2

Класифікація диверсифікованих структур, %

Ознака диверсифікації	Україна	Європа	США
Галузі, в яких здійснюється диверсифікація:			
– виробнича (промислова)	43	34	68
– банківська	11	66	32
Вид диверсифікації:			
– вертикальна	19	35	21
– горизонтальна	72	47	28
– конгломератна	9	18	51
За територіальною ознакою:			
– регіональні	35	19	9
– міжрегіональні	54	54	34
– транснаціональні	11	27	57
Масштаб виробничої діяльності:			
– малі	17	15	29
– середні	45	48	27
– великі	38	37	44

Таблиця 3

Приклади застосування діяльності стратегії диверсифікації в діяльності вітчизняних підприємств

Підприємство	Основна сфера діяльності	Напрями диверсифікації
ПАТ «Мотор Січ»	авіадвигунобудування	– виробництво товарів народного споживання; – виробництво продукції загально-технічного призначення; – послуги авіакомпанії
ДП «Антонов»	авіабудування	– виробництво тролейбусів з використанням авіаційних технологій та матеріалів; – виробництво споживчих товарів (пральні машини, санки, дитячі коляски, барокамери тощо)
Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, до якого належить	виробництво сталі	– багатоцеховий агрокомплекс (понад 60 одиниць); – швейна фабрика; – авіакомпанія; – управління громадським харчуванням і торгівлею
ПАТ «Запоріж-сталь»	виробництво сталі	– виробничо-тваринницький комплекс

ними чинниками застосування стратегії диверсифікації є:

- законодавче обмеження (через антимонопольне законодавство);
- витрати підприємства (на просування, боротьбу з конкурентами, які втрачають певну частку ринку, на забезпечення збільшення ринкової частки).

Вибір промисловими підприємствами стратегії диверсифікації в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, сировинних тощо) вимагає зосередження їх на найбільш перспективних напрямках, де ймовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Підприємство – це відкрита система, на яку впливають різні фактори й яка незахищена від ринкових

змін. Сучасні підприємства намагаються захистити себе від дії різноманітних ринкових загроз. Перспективним в цьому напрямі є застосування стратегії диверсифікації, яка для кожного підприємства є суто індивідуальною, є результатом ретельного аналізу як внутрішніх можливостей, так і потреб ринку.

Вибір стратегії диверсифікації підприємством дасть йому можливість не залежати від одного стратегічного господарського підрозділу чи певної асортиментної групи. Необхідно зазначити, що такі напрями диверсифікації, як товарний асортимент та ринки збуту, дають змогу перерозподілити витрати між видами продукції та іноземними ринками, що дає підприємству можливість працювати з прибутком у несприятливих умовах цінової кон'юнктури.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бокань А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А. Бокань // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2 (18). – С. 21–24.
2. Богуславський Є. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є. Богуславський, А. Черниченко // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2424>.
3. Українець Л. Комплексна оцінка економічної ситуації в Україні у 2014–2015 рр. // Free Voice Information Analysis Center. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iac.org.ua/kompleksna-otsinka-ekonomichnoyi-situatsiyi-v-ukrayini-u-2014-2015-rr-chastina-1-zagalna-otsinka-makroekonomichnoyi-situatsiyi>.
4. Корінько М. Диверсифікація як стратегія розвитку / М. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5 (59). – С. 12–17.
5. Скворцов І. Диверсифікація діяльності підприємства як засобу антикризового управління / І. Скворцов, О. Цогла // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 261–271.
6. Череп А. Особливості диверсифікації виробництва підприємств машинобудування в Україні / А. Череп, Н. Лук'яненко // Вісник Житомирського державного університету. – 2011. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stationline.org.ua/ekonom/75/11802-osoblivosti-diversifikaci%D1%97-virobnictva-pidpriemstv-mashinobuduvannya-v-ukra%D1%97ni.html>.
7. Шуран І. Від спеціалізації до диверсифікації / І. Шуран // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 195–201. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12sivsdd.pdf>.
8. Пересадько Г. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Г. Пересадько; Сумський держ. ун-т. – Суми, 2008. – 20 с.