

## **ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

© Цогла О.О., 2006

**Обґрунтовано причини, що спонукають підприємства вибрати стратегію диверсифікації діяльності, здійснено їхню класифікацію за основними напрямками. Виділено об'єктивні та суб'єктивні чинники прийняття рішень щодо вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Запропоновано послідовність прийняття рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.**

**In the article analyses motives and reasons that let enterprises choose strategy function of diversifications. Grouped motives adoption decisive strategy diversifications in principal directions. Distinguished objective and subjective motives of adoption decisive choice strategy diversifications function enterprises. Suggest consistent adoption decisive implement strategy diversifications function enterprises.**

### **Постановка проблеми**

Диверсифікація як елемент стратегії розвитку підприємства є актуальним питанням, зокрема в умовах несталого економічного розвитку країни. Проблема впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства для виведення його з кризового стану широко розглядається в економічній літературі, однак виникає потреба формування теоретичної основи прийняття та регулювання рішень щодо диверсифікації діяльності підприємства. Ключового значення набуває ґрунтовний теоретичний аналіз причин, що спонукають підприємство диверсифікувати свою діяльність. Адже існують випадки, коли таке рішення приймають на основі тимчасових інтересів, що не може гарантувати успіху. Продумане ж рішення покликане забезпечити зростання підприємства у майбутньому.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Вибір будь-якої стратегії діяльності підприємством потребує аналітичного дослідження причин, що спонукали підприємство прийняти рішення, щодо реалізації вибраної стратегії. Вагомий внесок у дослідження проблеми впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства зробила низка вчених, серед яких варто виділити: З.Є. Шершньову [1], яка вважає, що для прийняття цього рішення існують «звичні» причини; А.П. Наливайка [3], що висуває низку обґрунтувань, які можна об'єднати у дві великі групи: наступальні (спонукальні) та оборонні мотиви; А. Томпсона та Дж. Стрикленда [4], які констатують, що прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації ґрунтується на трьох критеріях оцінки диверсифікації. Проте їхні дослідження стосуються переважно лише описання окремих мотивів, їх не групують за певними ознаками та напрямками, немає чіткого визначення об'єктивних та суб'єктивних чинників прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації.

### **Постановка цілей**

В наш час практика випереджує теоретичні дослідження диверсифікаційних процесів. Немає ґрунтовного теоретичного аналізу причин, що спонукають підприємство диверсифікувати свою діяльність. З огляду на сказане цілями цієї роботи є: розглянути причини, що спонукають підприємства вибрати стратегію диверсифікації діяльності; згрупувати мотиви прийняття рішень за основними напрямками; виділити об'єктивні та суб'єктивні чинники прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації, запропонувати послідовність прийняття рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

## Виклад основного матеріалу

В умовах адаптації вітчизняних підприємств до змін, що відбулися в нашій країні, особливої актуальності набуває проблема формування конкурентних переваг. Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких одним з основних є вибір доцільної стратегії діяльності. Адже стратегічно орієнтовані підприємства мають істотні переваги. До таких переваг належать [1,с.53]: зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників "невизначеності майбутнього"; можливість врахувати об'єктивні чинники, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих чинників сформувати відповідні інформаційні банки; можливість отримати необхідну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень; можливість полегшити роботу щодо забезпечення довго- та короткотермінової ефективності діяльності та прибутковості; можливість зробити організацію керованішою, оскільки за наявності системи стратегічних планів можна порівнювати досягнуті результати з поставленими завданнями, конкретизованими у вигляді планових показників; можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через пришвидшення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей. Реалізація зазначених переваг дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо впровадження концепції та формування системи стратегічного управління.

Галузеві рамки, з розвитком економіки, стають вузькими для окремих підприємств, тому підприємства проникають в нові галузі, і саме в цей час виникає потреба в зміні стратегії діяльності підприємства. Стратегії, які може вибрати підприємство, поділяють за [2, с. 110]:

- рівнем глобалізації стратегії : інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації;
- напрямком можливого розвитку: інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного;
- характеристиками виробничої діяльності: реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, концентрація.

Опрацювання літературних джерел дало нам підстави зробити висновок, що диверсифікація є цілеспрямованим впливом на рішення підприємства стосовно стратегій, які може самостійно вибрати підприємство. Диверсифікація за своєю суттю є ширше поняття ніж розширення діяльності підприємства. Внаслідок диверсифікації структура підприємства змінюється, із вузькоспеціалізованого підприємства перетворюється на багатогалузеве, тому диверсифікація, на нашу думку, – це: освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків, що не пов'язані з основними видами діяльності цього підприємства; кількісне та якісне урізноманітнення видів діяльності підприємства; проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства .

Саме впровадження стратегії диверсифікації діяльності дасть змогу підприємству забезпечити прибуток, стабільність і стійкість фірми у майбутньому; зменшити ступень підприємницького ризику; обмежити залежність підприємства від постачальників ресурсів і комплектуючих виробів; посилити конкурентоспроможність.

Для того щоб краще зрозуміти, коли в підприємства виникає потреба диверсифікації діяльності, розглянемо різні підходи теоретиків-економістів до цієї проблеми. На користь прийняття та реалізації диверсифікаційних стратегій А.П. Наливайко [3, с. 98] висуває низку обґрунтувань, які можна об'єднати у дві великі групи: наступальні (спонукальні) та оборонні мотиви. До спонукальних він зараховує мотиви, що зводяться до пошуку вигод, а саме: необхідність управляти ризиком (розподіл); розподіл ресурсів ( розміщення надлишкових коштів); отримання прямих фінансових вигод; проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю; використання взаємодоповнювальних ресурсів; виникнення додаткового прибутку за рахунок координації діяльності.

Оборонні мотиви – це ті, що зводяться до запобігання витратам, а саме: необхідність виживання; посилення конкурентоспроможності; підвищення попиту на товар; поява товарів заміників; поява нових конкурентів; регулювання ринкових чи галузевих бар'єрів.

Дещо з іншої позиції розглядає це питання З.Є. Шершньова [1, с. 304]. Вона виділяє низку причин, що зумовлюють прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства: “звичні” для підприємства ринки – насичені, попит скорочується; підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес; наявні можливості (виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між наявними та новими напрямками діяльності; антимонопольне регулювання не дає змоги й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі; наявні можливості для скорочення рівня сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги; наявні можливості для виходу на міжнародні ринки та формування довгострокових конкурентних переваг.

А. Томпсон та Дж. Стрикленд [4, с. 386] констатують, що прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікація ґрунтується на трьох критеріях оцінки диверсифікації, а саме: критерій привабливості, який означає, що галузь, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо прибутковою; критерій “затрати на входження” полягає у правильній оцінці доцільності проникнення в нову галузь; критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій галузі діяльності.

Отже, можна згрупувати причини, що зумовлюють прийняття рішення на користь диверсифікації діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Причини прийняття рішення  
щодо диверсифікації діяльності підприємства**

Об’єктивні:	Суб’єктивні:
1) необхідність подальшого функціонування; 2) підвищення або скорочення попиту на товар; 3) поява нових конкурентів та необхідність управління ризиком; 4) можливість та потреба виходу на міжнародні ринки; 5) можливість проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю та прибутковістю; 6) неможливість й надалі розвивати виробництво в освоєній галузі.	1) наявність фінансових ресурсів, виробничих потужностей, сировини, кваліфікованих кадрів; 2) виникнення додаткового прибутку на умовах координації діяльності; 3) розподіл та використання взаємодоповнювальних ресурсів та невикористаного капіталу; 4) потреба врегулювання ринкових чи галузевих бар’єрів; 5) формування довгострокових конкурентних переваг.

Для досягнення бажаного ефекту від впровадження диверсифікації діяльності підприємства необхідно, передовсім, здійснити глибокий аналіз конкуренції на ринку, який полягає у виявленні: основних та менш важливих конкурентів (їхня продукція, масштаби діяльності, особливості поведінки, темпи розвитку); сильних та слабких сторін конкурентів (переваги, недоліки, якість, ціни, ставлення споживачів, кадри, фінансові ресурси, імідж); маркетингової діяльності конкурентів (цінова, збутова та інші стратегії). Потрібно чітко усвідомити необхідність реалізації стратегії диверсифікації, яка є не тільки засобом для підвищення ефективності підприємства, а й умовою потенційного зростання.

Впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства дасть змогу забезпечити якість продукції, зміцнити положення підприємства на ринку, забезпечити ефективність функціонування підприємства, посилити мобільність капіталу, зменшити підприємницький ризик, послабити позиції галузі конкурента, забезпечити прибуток і стабільність.

Що ж все-таки спонукає підприємство прийняти рішення про диверсифікацію своєї діяльності? Урахування суджень низки науковців, опрацювання літератури за цією темою, дає змогу уточнити і згрупувати за різними ознаками основні мотиви та завдання, які ставить перед собою підприємство, що приймає рішення про диверсифікацію діяльності. На нашу думку, їх можна об’єднати за п’ятьма найважливішими напрямками (табл. 2).

**Мотиви та завдання,  
що зумовлюють реалізацію стратегії диверсифікації**

Напрямки	Мотиви та завдання
1) економічний	1) створення умов потенційного зростання; 2) пошук нових галузей; 3) розширення та завоювання нового ринку; 4) перенакопичення капіталу в традиційних галузях; 5) досягнення синергійного ефекту; 6) економія на масштабах діяльності;
2) технологічний	1) збільшення виробничих потужностей; 2) збереження виробничого потенціалу; 3) альтернативні варіанти використання сировини, матеріалів, технологій; 4) модифікація продукції; 5) розширення простору для використання наявних ресурсів; 6) удосконалення системи постачання; 7) забезпечення якості продукції;
3) фінансовий	1) фінансова стабільність; 2) високий прибуток; 3) зменшення циклічної нестабільності; 4) виникнення додаткового прибутку за рахунок координації діяльності; 5) скорочення рівня сплати податків за рахунок освоєння пільгових напрямків діяльності; 6) відшкодування втрат від реалізації одного виду продукції, виграшем від іншого;
4) соціальний	1) збереження кадрів; 2) створення робочих місць; 3) підвищення іміджу підприємства; 4) можливість використання нагромадженого досвіду; 5) перспективи довгострокової праці;
5) стратегічний	1) пристосування до кон'юнктури ринку; 2) антимонопольне законодавство; 3) отримання державних замовлень; 4) злиття та придбання підприємств; 5) полегшений вихід на світовий ринок; 6) створення реальної основи для виникнення конкурентних переваг; 7) зниження рівня ділового ризику; 8) пришвидшення розвитку підприємства.

З огляду на сказане, ми пропонуємо таку послідовність прийняття рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства, яка полягає в: 1) оцінці необхідності прийняття рішення; 2) аналізі мотивів та завдань, що ставить перед собою підприємство, яке приймає рішення щодо диверсифікації діяльності; 3) реальній оцінці фізичної здатності підприємства до реалізації стратегії диверсифікації діяльності; 4) визначенні рентабельності та ризикованості цієї діяльності; 5) виявленні відповідних навичок, наявності ресурсів, компетенцій щодо прийняття рішення про вступ до нового напрямку діяльності; 6) встановленні реальних конкурентних умов щодо нового напрямку діяльності; 7) остаточному прийнятті рішення.

## Висновки

Варто зауважити, що прийняти рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємство змушує низка причин, серед яких одними з головних є: досягнення фінансової та економічної стабільності; перенакопичення капіталу в традиційних галузях; прагнення піти з ринків, що уже віджили, та отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях; розширення простору для використання наявних ресурсів; бажання зменшити або розподілити ризики, створення реальної основи для виникнення конкурентних переваг; полегшений вихід на світовий ринок; перспективи довгострокової праці.

## Перспективи подальших досліджень

Розглянуті мотиви та причини, що зумовлюють прийняти рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємством тісно між собою пов'язані, взаємодоповнюються і різною мірою реалізуються на практиці. Тому в подальших дослідженнях доцільно зупинитися на особливостях об'єктивних та суб'єктивних чинників прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації, а також розробити алгоритм прийняття рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

1. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління: Навч. посібник.* – К., 2004. 2. Редькін О.С. та інші *Сучасні стратегії та технології корпоративного управління.* – Одеса, 2004. 3. Наливайко А.П. *Теорія стратегії підприємства: Монографія.* – К., 2001. 4. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии.* – М., 1998.

УДК 338.12:338.26

С.В. Корягіна

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА СТАДІЯХ ЇХНЬОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

© Корягіна С.В., 2006

**Розглянуто важливість формування та реалізації стратегій розвитку підприємств відповідно до стадій їхніх життєвих циклів. Досліджено та проаналізовано діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання на різних стадіях життєвого циклу для обґрунтованого формування стратегій їхнього розвитку.**

**An importance of forming and realization of strategies of enterprises' development is considered in accordance with the stages of their life cycles. An activity of enterprises is investigated and analyzed in the modern terms of management on the different stages of their life cycle for formation of the development strategies.**

## Постановка проблеми

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегічних цілей, напрямів та для вирішення поточних проблем діяльності вітчизняних підприємств треба використовувати набутий досвід в галузі дослідження їхньої організаційної поведінки та циклічного розвитку. Тому важливим є виявлення певних закономірностей циклічного розвитку вітчизняних підприємств, визначення переважних цілей, стратегій, потреб, проблем та способів їхнього вирішення залежно від стадії життєвого циклу підприємства (ЖЦП) та порівняння їхньої відповідності класичній концепції ЖЦП.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Цієї проблеми стосуються багато досліджень як вітчизняних, так і закордонних учених. У працях, зокрема, І.А. Бланка розглядається аналіз вартісного циклу активів [2, с. 45–51],