

УДК 334.68

**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАПРЯМОК
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**<http://orcid.org/0000-0002-8765-6656>

Гончар Вікторія Василівна, завідувач кафедри маркетингу та бізнес – адміністрування, д.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: gonchar.mariupol@gmail.com, тел: +380973787893

Мальцев Максим Миколайович, аспірант кафедри маркетингу та бізнес – адміністрування, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, тел: +380677059560

Victoriya Gonchar, Head of Marketing and Business - Administration Department, Doctor of Economic Sciences, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol, e-mail: gonchar.mariupol@gmail.com, tel: +380973787893

Maksim Malcev, graduate student of Marketing and Business - Administration Department, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol, e-mail: gonchar.mariupol@gmail.com, tel: +380677059560

V. Gonchar, M. Maltsev. Diversification of industrial enterprises as a direction of strategic development.

The article reviews the problems of diversification of industrial enterprises as a direction of strategic development. The article analyzes the types of diversification of enterprises. An analysis of development strategies of foreign companies makes it clear that world leaders at the present stage of development use diversification strategies, the main direction of which is to integrate forward by uniting with final consumers of products. In the classification of strategies for diversification, strategists have been singled out, which are divided into two groups: synergistic and conglomerant. The directions of diversification processes depend on the stage of the enterprise's life cycle. To determine the stages of the life cycle, a methodology based on certain seven performance indicators is proposed. The proposed indicators also allow the company's management to assess the diversification by the main criteria: attractiveness in terms of invested funds; "Input costs" to the new industry and additional benefits. From the above calculations, we can conclude that most of the enterprises are at the stage of the life cycle "Stabilization". We recommend the application of the strategy of viability (long-term development strategy), which is aimed at realizing the goals of sustainable development and operation of the enterprise. To implement the strategy, it is necessary that diversification measures be implemented in all relevant areas and aspects of the activity of the enterprise. On one front it concerns the personnel and measures on its motivation, management styles, corporate culture, financial and resource support, management competencies.

Гончар В. В., Мальцев М. М. Диверсифікація промислових підприємств як напрямок стратегічного розвитку.

В статті зроблено огляд проблем диверсифікації промислових підприємств як напрямку стратегічного розвитку. У статті проведено аналіз видів диверсифікації підприємств. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних компаній доводить, що світові лідери на сучасному етапі розвитку використовують стратегії диверсифікації, основним напрямком яких є інтеграція вперед шляхом об'єднання з кінцевими споживачами продукції. У класифікації стратегій диверсифікації виділені стратегії, які розділені на дві групи: синергетичні і конгломерантні. Напрямки диверсифікаційних процесів залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Для визначення етапів життєвого циклу запропонована методика, заснована на певні семи показників діяльності. Запропоновані показники також дозволяють керівництву компанії оцінити диверсифікацію за основними критеріями: привабливість з точки зору вкладених коштів; «Витрати на вступ» до нової галузі і додаткові вигоди. З наведених розрахунків можна зробити висновок, що більшість підприємств знаходиться на стадії життєвого циклу «Стабілізація». Рекомендується застосування стратегії життєздатності (стратегія довгострокового розвитку), яка спрямована на реалізацію цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування підприємства. Для реалізації стратегії необхідно, щоб заходи диверсифікації були здійснені у всіх відповідних областях і аспектах діяльності даного підприємства. На один перед це стосується персоналу і заходи по його мотивації, стилів управління, корпоративної культури, фінансового та ресурсного забезпечення, компетенцій керівництва.

Гончар В. В., Мальцев М. Н. Диверсификация промышленных предприятий как направление стратегического развития.

В статье сделан обзор проблем диверсификации промышленных предприятий как направление стратегического развития. В статье проведен анализ видов диверсификации предприятий. Анализ стратегий развития зарубежных компаний доводит, что мировые лидеры на современном этапе развития

используют стратегии диверсификации, основным направлением которых является интеграция вперед путем объединения с конечными потребителями продукции. В классификации стратегий диверсификации выделены стратегии, которые разделены на две группы: синергетические и конгломерантные. Направления диверсификационных процессов зависят от стадии жизненного цикла предприятия. Для определения этапов жизненного цикла предложена методика, основанная на определенных семи показателей деятельности. Предложенные показатели также позволяют руководству компании оценить диверсификацию по основным критериям: привлекательность с точки зрения вложенных средств; «Расходы на вступление» к новой отрасли и дополнительные выгоды. Из приведенных расчетов можно сделать вывод, что большинство предприятий находится на стадии жизненного цикла «Стабилизация». Рекомендуется применение стратегии жизнеспособности (стратегия долгосрочного развития), которая направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования предприятия. Для реализации стратегии необходимо, чтобы меры диверсификации были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данного предприятия. На один перед это касается персонала и меры по его мотивации, стилей управления, корпоративной культуры, финансового и ресурсного обеспечения, компетенций руководства.

Постановка проблеми Аналіз попередніх досліджень щодо діяльності підприємств України доводить, що нарощування обсягів виробництва основних видів продукції та послуг, що є конкурентоспроможними на вітчизняному та світовому ринку не можливо без проведення змін. Одним з напрямів має бути зміна векторів диверсифікації та інтеграції підприємств - розширення зв'язків, злиття з кінцевими споживачами продукції на внутрішньому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку підприємств та систематизація диверсифікаційних процесів вивчаються в працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме Ансоффа І., Г. Немченко, М. Паськє, Р. Лемана, А. Стріклєнда і А. Томпсона, Віханського О., Мокій А. Формуванням концепції життєвого циклу підприємств займались науковці Л. Грейнер, І. Адизес, Т. Базарова, Б. Єрємін, Філонович С. та Кушєлевич Е. Однак, дослідження напрямів диверсифікації в рамках стратегії розвитку, в залежності від стадії життєвого циклу підприємства залишаються відкритими.

Мета статті – зробити аналіз процесів диверсифікації, що відбуваються на вітчизняних підприємствах та рекомендувати напрями щодо стратегічного розвитку.

Результати дослідження. На сучасному етапі більшість вітчизняних підприємств в своїй діяльності потребують змін та розробки подальшої стратегії розвитку, яка повинна корелювати с загальнодержавною стратегією, регіональними планами та галузевими стратегічними концепціями. Практика діяльності зарубіжних корпорацій, що випускають продукцію, яка представлена на ринку й українськими виробниками, доводить, що в програмах стратегічного розвитку особлива увага приділяється диверсифікаційним процесам. На приклад, в кампанії «Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation» одним з головних напрямів стратегічного розвитку є «... диверсифікація не металургійних напрямів (інжиніринг, хімічна галузь, ІТ)» [1]. Кампанія «Posco» своїм стратегічним напрямом розвитку бачить «... диверсифікація ринків збуту, збільшення обігу, впровадження нових технологій виробництва металургійної продукції, глобальна інтеграція та створення синергії від інвестицій» [2]. Отже, світові лідери на сучасному етапі розвитку використовують стратегії диверсифікації, основним напрямом яких є інтеграція уперед шляхом об'єднання з кінцевими споживачами продукції.

Можна стверджувати, що вітчизняні підприємства при розробці програм стратегічного розвитку повинні приділяти особливу увагу диверсифікаційним процесам, що надає можливість адаптуватися до багатofакторних процесів, що відбуваються в умовах глобалізаційних та конвергенційних процесів. В практиці діяльності підприємства може бути запропонована різні типи диверсифікації. Насамперед, це зв'язана і незв'язана. Зв'язану диверсифікацію рекомендовано застосовувати у випадках існування високої конкуренції на ринку. Впровадження диверсифікації такого типу дозволили корпорації

«Метінвест» стати галузевим лідером в виробництві металопродукції, вижити в складних сучасних умовах та закріпити свої конкурентні позиції на світовому ринку.

Незв'язана диверсифікація являє собою розвиток підприємства, спрямований на розроблення й виробництво нових видів виробництва, які не пов'язані з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [3].

В загальному виді диверсифікація на підприємствах є внутрішня та зовнішня. В статті приділяється увага внутрішній диверсифікації.

Вчені-економісти А. Стрікленд і А. Томпсон в своїй роботі «Стратегічний менеджмент» виокремлюють наступні стратегії диверсифікації:

- 1) стратегія вступу в нові сфери діяльності;
- 2) придбання, створення нової компанії і спільне підприємство;
- 3) стратегії спорідненої диверсифікації;
- 4) стратегії неспорідненої диверсифікації;
- 5) стратегії виключення і ліквідації;
- 6) стратегії оновлення компанії, скорочення і реструктуризації;
- 7) стратегії багатонаціональної диверсифікації. [4, с. 335-370].

І. Ансоффом поділяє стратегії диверсифікації на синергетичні і конгломератні. За його думкою синергетична диверсифікація припускає зв'язок нового бізнесу з вже існуючим, який виражається в задоволенні колишніх потреб за допомогою нових технологій. Синергетична диверсифікація у цьому випадку пов'язана з обслуговуванням традиційного ринку, а конгломератна диверсифікація, навпаки, не пов'язана з діяльністю підприємства. Для першого типу диверсифікації ефективною є стратегії 1, 6 та 7. Для конгломератної диверсифікації, пропонується використовувати стратегії 2 та 5. [5].

Напрямки диверсифікаційних процесів також залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

Аналіз історій успішних підприємств дозволив дослідникам Т.Ю. Базарову та Б. Л. Єр'оміну сформулювати визначення «стадії розвитку підприємства», під якими вони розуміють періоди, що проживаються підприємством в рамках однотипних ціннісних установок і що фіксують, в першу чергу, специфіку управлінських завдань в певний період функціонування підприємства, а також виділити основні особливості цільової орієнтації підприємства та персоналу на чотирьох стадіях її розвитку [6].

Стадія формування – в умовах ринкових відносин в підприємства визначають мету через уточнення уявлень про клієнта, його специфічні потреби і співвідношення з уявленнями про завдання діяльності підприємства. На цій стадії важливо, щоб працівники відповідали за свої вчинки, вміли запроваджувати нововведення, не боялися експериментувати, могли проявляти себе. Для даної стадії характерна незначна змінюваність провідних працівників. Для даної стадії пропонується застосування стратегії 1 за класифікацією А. Стрікленда (стратегія вступу в нові сфери діяльності).

Стадія закріплення на ринку. Підприємствам на цій стадії необхідно впровадження стратегії міжнародної диверсифікації. Керівництво підприємства повинно розробляти програми розвитку з дотримання принципів стратегічного маркетингу, що сприятиме зменшенню тиску з боку конкурентів. Важливою особливістю підприємства на цьому етапі є готовність до боротьби. Персонал закріплюється на підприємстві, тісно взаємодіє, умови праці гнучкі, змінюються, однак, має місце його проблемна орієнтація.

Стадія стабілізації представляється, на перший погляд, тією самою заповітною мрією, до якої підприємство і прагнула із самого початку. Проте основна мета, що переслідується на цій стадії, – закріплення на досягнутому – зажадає від підприємства не менших, якщо не більших зусиль, ніж цілі попередніх стадій. Диверсифікація виробництва, створення вертикально - інтегрованих груп. Персонал повинен сприяти з готовністю зміни, діагностика внутрішніх чинників щодо відповідності потребам ринку. Якщо для першої стадії була характерна визначена «пасіонарність батьків-засновників»,

така, що означає відому частку натхнення і наднормативної творчості, якими і визначався успіх підприємства, а для другої – азарт боротьби, то для третьої стадії така вимога, як слідування внутрішнім нормам (причому без жодної творчості), стає визначальною. Іноді це може призводити до відмови від попередньої історії життя підприємства, що найчастіше реалізується у формі створення міфу. Працівники досягають максимальних результатів (кількості і якості) при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику.

Стадія кризи підприємства насамперед потребує від керівництва підприємства розробки заходів щодо виходу з критичного стану. На цій стадії доцільно дотримуватися принципів управління шляхом ранжування стратегічних задач. Якщо підприємство переживає стадію кризи, припиняє нерентабельне та витратне виробництво, переходить до стадії відродження, не дивлячись на зниження обсягів діяльності, відбувається пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності. Персонал проявляє гнучкість до умов, що змінюються, орієнтований на довгострокові цілі, самовідданий, готовий переносити тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці.

Впровадження стратегій диверсифікації з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства дозволяють в повній мірі ідентифікувати стратегічні установи і орієнтації. Для визначення етапів життєвого циклу підприємства запропонована методика, яка заснована на визначенні семи показників діяльності (табл. 1), виходячи із значення яких, можна визначити етап життєвого циклу промислового підприємства. Зокрема, це структура і динаміка балансу (співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості), показники фінансової стійкості, показники платоспроможності, рентабельність продаж, оцінка ринкової можливості підприємства (частка, займана підприємством на ринку) темп зростання обсягу продажів і ступінь концентрації ринку. З метою практичного застосування даних показників поставлено їх обмежувальні умови (на підставі статистичної інформації по діяльності металургійних підприємств).

Таблиця 1. Показники діяльності підприємства для визначення етапів життєвого циклу

Показники підприємства	Етапи життєвого циклу				
	формування	зростання	стабілізація	спад	відродження
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	< 1	$2 \leq$	$1 \leq$	$1 <$	< 1
Показники фінансової стійкості	≤ 0	≤ 0	≥ 0	≤ 0	≤ 0
	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0
	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0
Показники платоспроможності	$< 0,1$	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	$< 0,1$	$< 0,1$
	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$< 0,6$	$\geq 0,6$
Рентабельність продаж	до 10%	від 10% до 20%	більше 20%	від 10% до 20%	до 10%
Темп зростання продаж	від 100 до 120%	$> 130\%$	від 120 до 130%	від 100 до 110%	$< 100\%$
Ринкова можливість підприємства	$10 > Q_{\text{рин}} \geq 0$	$20 > Q_{\text{рин}} \geq 10$	$20 > Q_{\text{рин}} \geq 10$	$20 > Q_{\text{рин}} \geq 10$	$Q_{\text{рин}} < 10$
Ступінь концентрації підприємств на ринку	< 1000	1000 - 2000	> 2000	< 1000	< 1000

Запропоновані показники також дають змогу керівництву компанії оцінити диверсифікацію за основними критеріями: привабливість з точки зору вкладених коштів; «витрати на вступ» до нової галузі та додаткові вигоди.

З наведених вище розрахунків можна зробити висновок, що знаходиться на стадії життєвого циклу «Стабілізація», тобто наші припущення підтвердилися. Для даної стадії рекомендуються стратегії, спрямовані на довгострокові перспективи стійкої роботи підприємства. З урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, як підвищення його стійкості в довгостроковій перспективі рекомендується застосування стратегії життєздатності (стратегія довгострокового розвитку), яка спрямована на реалізацію цілей

забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування підприємства. В рамках даної стратегії однієї із стратегічних цілей є введення процедури обліку впливу зовнішніх чинників. Дії, які треба керівництву підприємства запроваджувати на різних етапах життєвого циклу надані в табл. 2.

Таблиця 2. Зміст діяльності промислових підприємств залежно від етапу життєвого циклу

Показники	Стабільна ситуація		Кризова ситуація
Етап життєвого циклу підприємства	«Формування», «Інтенсивне зростання»	«Стабілізація»	«Спад», «Відродження»
Стратегія диверсифікації	стратегія вступу в нові сфери діяльності; придбання, створення нової компанії і спільне підприємство;	стратегії спорідненої диверсифікації; стратегії неспорідненої диверсифікації; багатонаціональної диверсифікації.	стратегії виключення і ліквідації; стратегії оновлення компанії, скорочення і реструктуризації;
Напрями дій	Оптимізація бізнес-процесів	Підтримка рівня виробництва конкурентоздатних товарів для підприємства	Реструктуризація з мінімальним рівнем ризику досягнувши нульової або близької до нуля вартості бізнесу
	Вдосконалення організаційної структури підприємства	Узгодження власних управлінських ресурсів з потенціалом виявлених можливостей і недоліків	Задоволення інтересів як кредиторів, так і мінімальних вимог власників підприємства
	Вдосконалення системи управління капіталом і фінансами	Узгодження своїх можливостей з інтересами окремих сегментів споживачів	Прагнення до продажу за максимальною вартістю
	Виявлення точок зростання	Дія на цільовий ринок з метою реалізації своїх конкурентних переваг	Відродження за рахунок знаходження новий сфер діяльності

Також це дає можливість оцінити відповідність внутрішнього потенціалу підприємства. Більше того, виникає можливість визначити, в якому ступені вони адекватні внутрішній ситуації на підприємстві.

При функціонуванні бізнесу виникає цілий ряд проблем, в число яких входить нестабільність і невизначеність навколишнього зовнішнього середовища. Рішення даної проблеми полягає у своєчасній реакції підприємства. Ця ситуація є дуже актуальною для підприємств на сучасному етапі. Саме здійснення диверсифікації на підприємстві дозволяє в сучасних умовах розвиватися. Для реалізації стратегії необхідно, щоб заходи диверсифікації були здійснені у всіх відповідних областях і аспектах діяльності даного підприємства. На сам перед це стосується персоналу та заходів щодо його мотивації, стилей управління, корпоративної культури, фінансового та ресурсного забезпечення, компетенцій керівництва.

Висновки: Таким чином, проведене дослідження існуючих стратегій розвитку великих компаній, доводить, що проведення диверсифікаційних процесів є невід'ємною складовою подальшого стратегічного розвитку. Узагальнюючи цей досвід, необхідно відзначити, що для успішного застосування стратегій диверсифікації необхідно враховувати етап життєвого циклу підприємства. Запровадження комплексного підходу дає змогу керівництву компанії ефективно впроваджувати стратегію розвитку з оптимальним використанням внутрішнього потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт компанії «Nippon Steel». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.com/en/ir/library/strategy.html>

2. Офіційний сайт корпорації «Posko». [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.posco.com/homepage/docs/eng5/jsp/sustain/customer/marketing.jsp?mdex=posco28B>
3. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 10. - С. 17-21.
4. Бокань А. А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 2 (18). — С. 21-24.
5. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

References (BSI)

1. Ofitsiynyi sait kompanii «Nippon Steel», available at: <http://www.nssmc.com/en/ir/library/strategy.html> (accessed 17 January 2018)
2. Ofitsiynyi sait korporatsii «Posko», available at: [\http://www.posco.com/homepage/docs/eng5/jsp/sustain/customer/marketing.jsp?mdex=posco28B (accessed 15 January 2018)
3. Bahorka M. O. (2009) Dyversyfikatsiia yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh Investytzii: praktyka ta dosvid, № 10, pp 17-21.
4. Bokan A. A. (2010) Dyversyfikatsiia pidpriemstva: peredumovy vydy ta formy , Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, № 2 (18), pp. 21-24.
5. Ansoff Y. (1999) Novaia korporatyvnaia stratehiya, SPb.: Pyter Kom, p. 416.
6. Bazarova T.Iu., Eremyna B.L.(2002) Upravlenye personalom, M.: YuNYTY, p. 560.

Keywords: diversification; classification of diversification strategies; development strategy; enterprise life cycle.

Ключові слова: диверсифікація; класифікація стратегій диверсифікації; стратегія розвитку; життєвий цикл підприємства.

Ключевые слова: диверсификация, классификация стратегий диверсификации, стратегия развития, жизненный цикл предприятия.

Рецензент: Хаджинова О.В. декан економічного факультету ДВНЗ «ПДТУ» , доктор економічних наук, доцент

Перевірено на плагіат системою: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/4952297>