

УДК 658(075.8)

Г.А. Семенов

доктор економічних наук, професор

Ю.Р. Кременчутська

Класичний приватний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР СТАБІЛІЗАЦІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто диверсифікацію як одну з базових стратегій розвитку торговельного підприємства. Досліджено сутність і характеристику диверсифікації, основні її види.

Ключові слова: диверсифікація, види, основні причини, синергізм, синергічний ефект, стратегія диверсифікації.

I. Вступ

Підприємства різних областей в умовах глобалізації світової економіки, пов'язаної з взаємопроникненням технологій і капіталів, проводять диверсифікацію власної господарсько-фінансової діяльності. Ефективність її здійснення безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є або наближаються до рівня конкурентоспроможності. Питання стратегії розвитку передбачають розробку методики отримання, обробки і подання інформації, пов'язаної з освоєнням нових технологій, видів продукції, ринків та інших видів і напрямів діяльності, а також з виявленням закономірностей визначення мотивації диверсифікації як стратегії розвитку компанії [4]. Управління торговельною діяльністю являє собою не лише прийняття поточних управлінських рішень за окремими її аспектами. На сучасному етапі все більша кількість торговельних підприємств усвідомлює необхідність перспективного управління господарською діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальної філософії розвитку підприємства й умов динамічного зовнішнього середовища його функціонування. Ефективним інструментом перспективного управління діяльністю торговельного підприємства виступає його стратегія. Стратегія торговельного підприємства являє собою розроблену комплексну програму всіх основних напрямів його перспективного розвитку на основі формування цілей його господарської діяльності, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення [6]. Актуальність розробки стратегії розвитку торговельного підприємства визначається певними умовами. Найважливішою з таких умов є інтенсивність змін факторів зовнішнього середовища. Однією з

умов, яка визначає актуальність розробки стратегії розвитку торговельного підприємства, є його перехід до нової стратегії життєвого циклу. Суттєвою умовою стратегії розвитку торговельного підприємства є кардинальна зміна цілей операційної діяльності підприємства, яка пов'язана з новими комерційними можливостями. Формування стратегії розвитку торговельного підприємства є складним і творчим процесом. Однією зі стратегій розвитку торговельного підприємства є стратегія диверсифікації. Виділяють такі види диверсифікації: диверсифікація банківських активів, диверсифікація валютних резервів банків, диверсифікація інвестицій, диверсифікація вкладів у цінні папери, товарна диверсифікація, диверсифікація виробництва, диверсифікація імпорту [1].

II. Постановка завдання:

- розглянути диверсифікацію як базову стратегію розвитку торговельного підприємства;
- охарактеризувати визначення диверсифікації;
- проаналізувати види диверсифікації;
- дослідити позитивні та негативні сторони диверсифікації у сфері торговельного підприємства та ряд причин, які змушують підприємство займатися диверсифікацією;
- розробити фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації для підприємства.

III. Результати

Диверсифікація – розподіл капіталу між різноманітними об'єктами вкладів з метою зниження економічних ризиків. Простим поясненням цього терміна є відоме прислів'я: "Не слід класти всі яйця в один кошик" [2].

Виділяють такі види диверсифікації:

- а) диверсифікація банківських активів, тобто розподіл їх серед, можливо, більшої кількості позичальників з метою скорочення

кредитного ризику, пов'язаного з нездатністю окремих позичальників повернути кредит;

б) диверсифікація валютних резервів банків і держави шляхом включення в них (резерви) різних іноземних валют з метою безперервного забезпечення розрахунків і захисту їх від валютних ризиків;

в) диверсифікація інвестицій, тобто розподіл їх за різними сферами вкладів і різними строками з метою мінімізації втрат, пов'язаних з можливими змінами умов кон'юнктури світового і внутрішнього ринків;

г) диверсифікація вкладів у цінні папери, тобто розподіл наявного капіталу на купівлю різних паперів за видами, галузями, строками погашення з метою зниження економічних ризиків;

д) товарна диверсифікація (диверсифікація продукції, яка випускається) – розширення асортименту, модифікація однієї й тієї самої продукції, зміна виду продукції, яка виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв з метою утримання завойованих позицій на певному сегменті ринку, підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству;

е) диверсифікація виробництва, тобто одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва з метою завоювання нових ринків збуту продукції, зниження можливих ризиків, пов'язаних з можливим скороченням попиту на якийсь раніше освоєний вид виробництва;

ж) диверсифікація економічної діяльності, тобто розширення активності великих фірм, підприємств і цілих галузей, які виходять за межі основної діяльності, з метою забезпечення ефективності роботи, зміцнення своїх позицій на різноманітних ринках;

з) диверсифікація імпорту, тобто розподіл закупівель сировини, технологій між різноманітними джерелами (країнами) з метою послаблення критичної залежності від якогось одного джерела постачань [5].

Основними напрямками диверсифікації діяльності торговельного підприємства є:

- товарна (продуктова) диверсифікація (яка зумовлює широту асортименту товарів, що реалізуються підприємством); передбачає реалізацію нових видів товарів з метою отримання більшого прибутку та запобігання банкрутству;
- регіональна диверсифікація (яка визначає місцезнаходження структурних підрозділів підприємства, ступінь розвинутості його торговельної мережі);
- диверсифікація напрямів діяльності (а отже, можливих джерел отримання доходів);

- інвестиційна диверсифікація (яка визначає напрями розвитку підприємства в майбутньому) тощо [4].

Займатися диверсифікацією підприємство змушує ряд причин, основною, з яких є прагнення зменшити залежність від вузької товарної номенклатури. За теорією життєвого циклу товару, будь-який товар рано чи пізно перейде у стадію спаду. Це призведе до старіння товару, зниження попиту на нього і, як результат, – до зниження прибутку і рентабельності діяльності підприємства. Тому, щоб зменшити ризик від діяльності в одній галузі, підприємства диверсифікують свою діяльність, тобто входять у нові для них сфери діяльності. При цьому вони прагнуть не тільки розподілити ризик, а й піти з ринків, щоб отримати фінансові вигоди від роботи в нових видах діяльності.

Серед інших причин диверсифікації можна визначити такі:

- поява нових технологій. Це дає підприємству можливість вийти у сферу діяльності, яка є новою не лише для нього, а й для ринку, тому диверсифікація в ці галузі забезпечить йому статус технологічного інноватора;
- привабливість нової галузі, її потенційна прибутковість для підприємства та наявність у підприємства необхідних коштів для входження в цю галузь;
- якщо вхід у нову сферу діяльності забезпечить підприємству значний синергійний ефект її діяльності [7].

Але для того, щоб чітко зрозуміти зміст третьої причини, ми повинні визначити такі поняття, як “синергізм” та “синергійний ефект”. Синергізм є важливим елементом стратегії підприємства. Особливої ваги він набуває при формуванні стратегії диверсифікації. Синергійний ефект виникає тоді, коли загальна рентабельність від об'єднання діяльності підприємства з існуючим і новим товаром буде більшою, ніж сума рентабельностей від діяльності з існуючим та новим товаром окремо.

І. Ансофф виділяє чотири різновиди синергії (синергізму):

- синергізм продажу – має місце, коли для декількох різновидів товарів використовуються одні й ті самі канали збуту;
- оперативний синергізм – є результатом ефективнішого використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, проведення спільного навчання кадрів;
- інвестиційний синергізм є проявом спільного використання виробничих потужностей, загальних запасів сировини;
- синергізм менеджменту справляє значний вплив на ефект у цілому.

Іншими словами, синергійний ефект діяльності підприємства можуть забезпечити:

кадри, технологія, матеріально-технічне забезпечення, внутрішня логістика, виробничий процес, зовнішня логістика [2].

Тепер розглянемо, що, власне, являє собою стратегія диверсифікації. Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства галузі. У практичному сенсі стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від того стратегічного господарського підрозділу та однієї асортиментної групи. Стратегія диверсифікації торговельного підприємства має ту особливість, що передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для конкретного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат [5].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли фірма далі не може розвиватися на певному ринку в рамках конкретної галузі [4].

Для оцінювання ступеня можливої диверсифікації діяльності підприємства необхідно розрахувати показники, які оцінюють щільність взаємозв'язку між прибутками різних напрямів бізнесу – коваріація (cov) та кореляція (ρ).

Коефіцієнт коваріації характеризує ступінь лінійної залежності двох випадкових величин X і Y і обчислюється за формулою:

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n (x_k - M_x)(y_k - M_y), \quad (1)$$

$$\text{де} \quad M_x = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n x_k, \quad M_y = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n y_k, \quad (2)$$

де оцінки математичного сподівання випадкових величин X і Y , відповідно.

Тобто коваріація – це математичне сподівання добутку центрованих випадкових величин. Обчислимо оцінку математичного сподівання випадкової величини X . Складемо послідовно всі елементи вибірки X : $x_1 + x_2 + \dots + x_{11} = 51,00000 + 50,00000 + \dots + 56,00000 = 561,00000$. Розділимо отриману суму на число елементів вибірки: $561,00000 / 11 = 51,00000$. $M_x = 51,00000$.

Аналогічним чином обчислимо оцінку математичного сподівання випадкової величини Y . Складемо послідовно всі елементи вибірки Y : $y_1 + y_2 + \dots + y_{11} = 13,00000 + 15,00000 + \dots + 12,00000 = 145,00000$. Розділимо отриману суму на число елементів вибірки: $145,00000 / 11 = 13,18182$. $M_y = 13,18182$.

Обчислимо значення центрованих величин $(x_k - M_x)$ і $(y_k - M_y)$ для всіх елементів вибірки. Обчислимо твір центрованих величин $(x_k - M_x) \times (y_k - M_y)$. Результати занесемо в табл. 1.

Таблиця 1

k	x_k	y_k	$(x_k - M_x)$	$(y_k - M_y)$	$(x_k - M_x) \times (y_k - M_y)$
	2	3	4	5	6
1	51	13	0,00000	-0,18182	0,00000
2	50	15	-1,00000	1,81818	-1,81818
3	48	13	-3,00000	-0,18182	0,54545
4	51	16	0,00000	2,81818	0,00000
5	46	12	-5,00000	-1,18182	5,90909
6	47	14	-4,00000	0,81818	-3,27273
7	49	12	-2,00000	-1,18182	2,36364
8	60	10	9,00000	-3,18182	-28,63636
9	51	18	0,00000	4,81818	0,00000
10	52	10	1,00000	-3,18182	-3,18182
11	56	12	5,00000	-1,18182	-5,90909

Обчислимо коваріацію $\text{cov}(X, Y)$ як середнє значення елементів 6-го стовпця табл. 1. Складемо послідовно всі елементи 6-го стовпця: $y_1 + y_2 + \dots + y_{11} = 0,00000 + -1,81818 + \dots + -5,90909 = -34,00000$. Розділимо отриману суму на число елементів вибірки: $-34,00000 / 11 = -3,09091$.

Відповідь: $\text{cov}(X, Y) = -3,090909$.

Кореляція – це показник, який показує міру залежності двох величин. Значення коефіцієнта кореляції лежить у межах від -1

до $+1$. Причому, якщо $\rho = 0$, то величини є незалежними, тобто вони змінюються абсолютно незалежно одна від одної, між ними немає ніякого зв'язку; якщо $\rho = 1$, то величини змінюються в одному напрямі з однаковою силою, тобто, якщо одна величина зросла на 5 пунктів, то друга теж зросла на 5 пунктів, у контексті диверсифікації такі активи для інвестора не цікаві, бо не зменшують загальний ризик; якщо $\rho = -1$, то вели-

чини змінюються в протилежному напрямі, тобто якщо одна величина падає на 5 пунктів, то друга зростає теж на 5 пунктів, з точки зору диверсифікації такі активи є найбільш бажаними, бо дають змогу покрити

збитки в результаті падіння однієї величини за рахунок зростання іншої. Зв'язок між значенням коефіцієнта кореляції та величиною усунутого диверсифікованого ризику представлений у табл. 2.

Таблиця 2

Взаємозв'язок коефіцієнта кореляції і диверсифікованого ризику

Коефіцієнт кореляції	Усунутий диверсифікований ризик, %
1,00	0,0
0,75	12,5
0,50	25,0
0,25	37,5
0,00	50,0
-0,25	62,5
-0,50	75,0
-0,75	87,5
-1,00	100,0

Формула для обчислення кореляції має такий вигляд:

$$\rho = \frac{\text{cov}(A, B)}{\sigma_A \sigma_B} \quad (3)$$

Якщо кількість активів більше ніж два, то необхідно обчислювати попарні коваріації та кореляції. Результати таких обчислень доцільно записувати у матричній формі. Такі матриці будуть симетричними відносно головної діагоналі.

$$M(\text{cov}) = \begin{pmatrix} \sigma_{11} & \dots & \sigma_{1n} \\ \sigma_{k1} & \dots & \sigma_{kn} \\ \sigma_{m1} & \dots & \sigma_{mn} \end{pmatrix} \quad (4)$$

Якщо позначити вагу кожного напрямку бізнесу через x_i , і записати у векторній формі існуючий набір бізнес-напрямів $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, а $M(\text{cov})^{-1}$ – це обернена матриця до матриці коваріацій, то формула середнього квадратичного відхилення буде мати вигляд:

$$\sigma = X \times M(\text{cov})^{-1} \times X^T, \quad (5)$$

де X – існуючий набір бізнес-напрямів;
 X^T – транспонований вектор X .

Отже, остаточну модель пошуку оптимального співвідношення окремих бізнес-напрямів можна зобразити у вигляді системи рівнянь:

$$\begin{cases} \sigma = X \times M(\text{cov})^{-1} \times X^T \rightarrow \min \\ \sum_{i=1}^n x_i = 1 \\ \forall x_i \geq 0 \end{cases}, \quad (6)$$

де $\forall x_i \geq 0$ – умова невід'ємності значень x_i .

Результатом розв'язання цієї задачі буде оптимальний вектор $X = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ (вектор Парето) значень питомої ваги кожного з напрямів бізнесу в загальній сумі. Тобто за таких значень x_i буде забезпечений заданий рівень прибутковості при мінімальному

рівні ризику. Підсумовуючи все вищезазначене, слід зауважити, що методика обґрунтування стратегії товарної диверсифікації торговельного підприємства може мати логічне завершення лише в контексті загальної стратегії його розвитку.

Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації, є:

а) ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває на стадії вмирання;

б) поточний бізнес дає надходження грошей, які перевищують потреби, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

в) новий бізнес може викликати синергічний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

г) антимонопольне регулювання не дає змоги подальшого розширення бізнесу в рамках певної галузі;

д) можуть бути скорочені втрати від податків;

е) може бути полегшений вихід на світові ринки;

ж) можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів [3].

Основними стратегіями диверсифікації є:

а) стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, що закладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування фірми;

б) стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за цієї стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво

таких технологічно не зв'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми; оскільки новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку; дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на незнайомому ринку [7].

Для оцінювання впливу диверсифікації виробництва на його результати необхідно обґрунтовано вимірювати її рівень. З цією метою можуть бути використані такі показники:

1. Абсолютний рівень диверсифікації. Визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою на стадії виробництва продукції кінцевого споживання, проміжної і сировини. Для повнішого уявлення про характер диверсифікації окремо виділяється кількість і питома вага галузей: а) основного виробництва; б) вертикально інтегрованих галузей; в) вертикально не інтегрованих галузей. Питома вага цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. При цьому зауважимо, що при визначенні цього показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу та набуває товарної форми.

2. Інтегральний показник диверсифікації виробництва, що враховує кількість галузей та їх внесок у формування грошового доходу підприємства. В економічній літературі відомі декілька підходів до визначення такого показника. Наведемо два з них як найбільш прийнятних для розрахунку й аналізу.

Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя – Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{\hat{A}\hat{O}} = 1 - \sum_{i=1}^n \hat{A}_i^2, \quad (7)$$

де \hat{A}_i – частка першої галузі в структурі товарної продукції підприємства, коефіцієнт.

Другий підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей. Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом розраховується з виразу:

$$K_{\hat{A}\hat{O}} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n \hat{A}_i (2N_i - 1)}, \quad (8)$$

де N_i – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним прин-

ципом: галузі, яка займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а галузі найменшою питоною вагою – останній [5].

IV. Висновки

Питання диверсифікації діяльності підприємств сьогодні потребує особливої уваги через те, що в умовах економічного спаду дуже важко забезпечити існування й ефективне функціонування підприємств. Диверсифікація діяльності підприємства полягає у створенні різноманітності бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності. Усе більш очевидним стає те, що головною характерною рисою нових систем внутрішньофірмового управління повинні стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів в апараті управління, просування працівників і їх оплата залежно від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті управління. У нашій країні в умовах переходу до ринкових відносин господарські одиниці повинні взаємодіяти з такими факторами зовнішнього середовища, як конкуренція, попит, пропозиція, інфляція, обвал гривні тощо. Актуальність цього питання полягає в тому, що за умов сучасних ринкових відносин більшість підприємств не можуть стабільно функціонувати. Тому, щоб покращити своє становище, вони використовують різні шляхи подальшого розвитку. Незважаючи на певні недоліки системи диверсифікації, в умовах сьогодення ця стратегія є найбільш дієвою та часто використовується. Саме в періоди економічного спаду, коли вартість активів є найнижчою, рішення про здійснення диверсифікації буде мати позитивний довгостроковий ефект. Тому кожне окремо взяте підприємство завжди повинно мати у своєму запасі кілька варіантів диверсифікованості за умови зміни тих чи інших умов господарювання, що сприятиме підвищенню рівня економічної стійкості й стабільному економічному зростанню. Для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства може бути використана портфельна теорія Марковіца, яка дає змогу оцінити, наскільки існуючий рівень диверсифікації відповідає оптимальному. На основі цієї інформації можна приймати рішення щодо підвищення ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Продумана продуктово-асортиментна диверсифікація справляє істотний вплив на економіку підприємства, і вона дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити її збут завдя-

ки повнішому задоволенню потреб споживачів, здійснювати гнучкішу цінову політику. У результаті підвищується прибутковість виробництва, зміцнюється позиція підприємства на ринку, зростає його конкурентоспроможність.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що диверсифікацію можна розглядати у двох якостях: як стратегію протидії невизначеності й як стратегію пристосування до діяльності в умовах невизначеності. Диверсифікованість діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища є одним з факторів виживання або досягнення ними конкурентних переваг і може сприяти успішному економічному розвитку.

Список використаної літератури

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія : пер. з англ. / І. Ансофф. – СПб. : – Петербург, 1999. – 416 с.
2. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід / В. Герасимчук // Економіка України. – 2003. – № 4.
3. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства / В.М. Дереза. – Дніпропетровськ, 2005. – 19 с.
4. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
5. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки / С.М. Попова. – Херсон, 2004. – 20 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – Кривий Ріг : Основи, 1998. – 390 с.
7. Семенов Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / Григорій Семенов, Марина Панкова, Андрій Семенов ; М-во освіти і науки України ; ГУ "ЗІДМУ". – 2-ге вид., перероб. та доп. .– К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 324 с.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2012 р.

Семенов Г.А., Кременчутская Ю.Р. Диверсификация как фактор стабилизации устойчивого развития деятельности предприятия

В статье рассмотрена диверсификация как одна из базовых стратегий развития торгового предприятия. Исследованы сущность и характеристика диверсификации, основные виды.

Ключевые слова: диверсификация, виды диверсификации, основная причина диверсификации, синергизм, синергичный эффект, стратегия диверсификации.

Semenov G., Kremenchutskaia Y. Diversification as factor of stabilizing of steady development of activity of enterprise

In the article the diversification as one of the development strategies of the commercial enterprise. The essence of and characteristics of diversification, the basic types and number.

Key words: diversification, types of diversification, principal reason of diversification, synergism, synergistic effect, strategy of diversification.