

Наливайко А.П.

ДИВЕРСИФІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із найважливіших завдань стратегічного менеджменту є постійний аналіз стану та оптимізація структури набору напрямків діяльності підприємства, тобто його портфелю. Такий клопіт рано чи пізно, але обов'язково з'явиться у вузькоспеціалізованого підприємства, яке дійшло до висновку про необхідність та переваги розосередження ресурсів та компетенцій між різними напрямками діяльності.

Диверсифікація за своєю сутністю переважає просте розширення поля діяльності підприємства. Якщо спеціалізація має в своїй основі використання незмінного набору компетенцій, то диверсифікація відбувається за умови впровадження нового їх набору, який виник внаслідок і є необхідною передумовою проникнення підприємства в нові конкурентні сфери. Диверсифікація може проявлятися через подальший розвиток певного напрямку діяльності або через його заміщення новим напрямком, або через розширення набору напрямків діяльності підприємства. Певне уявлення про співвідношення спеціалізації і диверсифікації в аспекті стратегічного розвитку підприємства допоможе отримати схема подана на рис. 1 [5, с.170].

Чітка тенденція до диверсифікації та розширення наборів напрямків діяльності у західних компаній намітилась в 50-х роках минулого сторіччя. Навіть в період використання широкої по популярності стратегії спеціалізації і теоретичного її обґрунтування Бостонською консультативною групою через розробку теорії кривих досвіду і зниження витрат все більше підприємств урізноманітнювали свою діяльність. Аналіз даних 246 провідних світових компаній (з 500 найбільш потужних за списком журналу Fortune) показав, що за 1949-1969 рр. частка вузькоспеціалізованих підприємств, які були зорієнтовані практично на один напрямок діяльності, скоротилась з 34,5 % до 6,2 %. Але в такій же пропорції зросла частка компаній із горизонтальними зв'язками [1, с.100]. В 1970р. серед 500 найбільших компаній США 65% мали диверсифіковану діяльність через потребу розподілити ризики. Цього ж року у Франції цей показник склав 52% [3, с.73].

Прихильність одному напрямку діяльності досить часто розглядалось як гальмо для розвитку підприємства, як "старомодна стратегія". Водночас із посиленням тенденції до диверсифікації, кількісним і якісним зростанням цього явища розгортались і наукові дослідження даної проблеми, які разом із практикою застосування диверсифікаційних стратегій теж еволюціонували (табл. 1) [2, с.80].

Таблиця 1.
Еволюція стратегій диверсифікації

	1960-1975 рр.	1975-1990 рр.
Цілі диверсифікації	Зростання (розширення) підприємств. Зниження ризику. Внутрішній перерозподіл капіталів.	Досягнення синергійного ефекта від різних напрямків діяльності. Підвищення конкурентоздатності.
Критерії оцінки диверсифікованих компаній.	Переважаюча орієнтація на фінансові показники.	Домінуюча роль стратегічних критеріїв.

Що до вивчення впливу диверсифікаційних процесів на ефективність діяльності підприємства, то, як показали проведені чисельні наукові дослідження, практичними результатами та їх теоретичними узагальненнями перевірялось дві основних гіпотези:

- диверсифікація, безумовно, позитивно впливає на економічний і фінансовий стан підприємства;
- впливовість диверсифікації значною мірою залежить від обраного її направлення.

Перша гіпотеза ґрунтується на, здавалося б, очевидному положенні: будь-яка диверсифікація повинна призводити до зниженню ризику і створенню синергійного ефекту. Однак, емпірична перевірка цієї гіпотези давала протилежні результати – як для її підтвердження, так і для доведення про її неспроможність. Разом із цим встановлено, що, як правило, на першому етапі реалізації рішення про диверсифікацію ефективність зростає за рахунок раціонального перерозподілу ресурсів. Потім настає другий етап, протягом якого ефективність знижується внаслідок зростання складності управління, виявлення протиріч, невідповідностей в управлінських технологіях і інш.

Щодо емпіричної перевірки другої гіпотези, було зроблено загальний висновок про те, що диверсифікація в галузях, які відповідали профілю підприємства, виявляється більш результативною, ніж проникнення в сфери, не зв'язані з основними напрямками діяльності. Але головним, на наш погляд, є те, що фахівці з теорії і менеджери-практики все більш чітко усвідомлюють, що диверсифікацію варто розглядати не як засіб для підвищення ефективності діяльності підприємства, а як умову її потенціального зростання, підкреслюючи тим самим її стратегічне значення.

На користь прийняття та реалізації диверсифікаційних стратегій економісти-теоретики та менеджери-практики висувують низку обґрунтувань, які можна об'єднати у дві великі групи: наступальні і оборонні мотиви.

В першу групу включаються спонукальні мотиви, які зводяться до пошуку вигод. Сюди можна віднести необхідність управління ризиком (розподіл ризиків, які потенціально можливі через кон'юнктурні коливання, або прогнозовані через врахування стадійності циклу життя товарів), розподілу ресурсів (розміщення надлишкових коштів), отримання прямих фінансових вигод (проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю), використання взаємно доповнюючих ресурсів, які споживаються одразу у декількох напрямках діяльності (додатковий прибуток виникає завдяки координації діяльності). До групи оборонних мотивів варто віднести спонуки щодо запобігання витрат. Тут мова може йти про небезпеки економічного та комерційного характеру (падіння попиту, поява товарів – заміників та нових конкурентів, регулювання галузевих чи ринкових бар'єрів, тощо). Певні ринкові мотиви диверсифікованих процесів на рівні підприємства можна репрезентувати у матричній формі (рис. 2)

Конкурентна позиція у даному стратегічному сегменті.

Привабливість даного стратегічного сегменту	сильна	Сильна 1. Розміщення вільних ресурсів	Середня 3. Посилення конкуренто-спроможності, раціоналізація організації	Слабка 4. Виживання
	слабка	2. У перспективі вибір іншого стратегічного сегменту		

Рис. 2 Ринкові мотиви диверсифікації діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, яке обирає стратегію диверсифікації і вступає до нового напрямку діяльності, як правило, не є в ньому абсолютним новачком, необізнаним щодо внутрішніх і зовнішніх умов діяльності в даному напрямку. Здійснення диверсифікації обов'язково повинно мати підґрунтя наявність певних ресурсів, навичок, компетенцій, в тому числі необхідних для прийняття рішення про вступ до нового напрямку діяльності. В загальному випадку, будь-яка диверсифікаційна стратегія використовує певну (більш або меншу) кількість елементів синергії, які присутні в основному (основних) напрямку діяльності. І справді, якщо комбінації ключових факторів успіху відрізняють один сегмент від іншого, то завжди існують фактори, які входять до складу декількох або багатьох напрямків. Спираючись на ці спільні ресурси та компетенції підприємство в рамках нового напрямку діяльності буде мати конкурентні переваги з досвіду та ресурсів, накопичених і створених в традиційних напрямках.

Диверсифікація здійснюється через прогресуючу еволюцію, яка базується на найбільш слушному використанні можливих синергійних поєднань компетенції та ресурсів як стрижнів, що відкривають нові поля діяльності. Таким чином, поняття синергії виступає як фундаментальне для диверсифікаційних процесів, коли мова йде про промислову чи фінансову стратегію.

Оцінкові ж процедури фактичного синергійного ефекту при існуючій структурі і прогнозованій його величини при новому наборі напрямків діяльності являють собою, так би мовити, дуже делікатний етап в виборі напрямку диверсифікації. Переоцінка ресурсно-компетенційних синергій за умов певних наборів напрямків діяльності може призвести до краху. Ризик переоцінки синергій є обумовленим як труднощами щодо встановлення реальних конкурентних умов для нового напрямку діяльності, так і проблемами оцінки фінансових витрат та вигод, пов'язаних із диверсифікацією.

Спектр проблем виміру рівня диверсифікованості діяльності підприємства і його зв'язку з рентабельністю та ризикованістю дуже широкий і в теоретико-сутнісному аспекті, і в методично-аналітичному. Для виміру диверсифікованості та порівняння за цим показником різних агентів, а також для оцінки динаміки процесу диверсифікації частіше за інших використовуються такі показники як кількість напрямків діяльності у портфелі підприємства, індекси кількісних еквівалентів напрямків діяльності, показник Херфіндаля, показник ентропії та інш.

Однак зазначені показники, крім узагальненої оцінки та представлення тенденції розвитку, нічого сутнісного охарактеризувати не можуть. Вони ніяк не враховують множинність та різнонаправленість різних форм диверсифікації і, відповідно, різний вплив на рентабельність та ризикованість. На нашу думку, більш якісний та поглиблений аналіз може бути виконаний на основі іншого методичного підходу, сутність та основні аналітичні результати якого вперше були представлені Р. Румельтом [4]. У відповідності із поширеного практикою він поділив підприємство на центри ділової активності, кожен з яких автономно керується і у кожного виробляється один або декілька товарів, що тісно зв'язані між собою не тільки виробничими, а і ринковими зв'язками.

В основі метода Румельта лежать розрахунки чотирьох показників, а саме:

- показник спеціалізації (Пс), який визначає частку обсягу реалізації найбільшого за цим показником центру у загальній для підприємства величині цього показника;
- показник рівня централізації бізнес-успіху (Пц), який показує відносний внесок у доходи підприємства групи основних напрямків діяльності, які використовують одні і тіж ключові фактори успіху: конкурентні переваги, ресурси, компетенції, інш.;
- показник рівня взаємозв'язків (Пз), яким вимірюється частка обсягу продаж групи напрямків діяльності, найтісніше зв'язаних один з одним; зв'язки між ними не обов'язково із найбільш характерних, вони можуть бути будь-якої природи;
- показник рівня вертикальної інтеграції (Пі), як відносна характеристика стану цього виду диверсифікації, що відображає частку торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримуються в результаті одного виробничого процесу.

Обширні дослідження по збору і аналізу відповідної інформації дали змогу визначити граничні кількісні значення вказаних показників (табл. 2), які можуть використовуватися для класифікації підприємств.

Р.Румельт виконав обстеження та аналітичні оцінки за допомогою регресивної моделі більш ніж 500 найбільших американських компаній, на основі результатів яких було зроблено цілий ряд висновків. Стосовно прибутковості і впливу на неї диверсифікації встановлено, що помірна диверсифікація є переважною по відношенню до диверсифікації у всіх інших напрямках. Показники рентабельності у 5 групи підприємств були більшими, ніж у 6 та 7 групах, а найменшими – в сьомій групі.

Таблиця 2.
Класифікація підприємств за Р. Румельтом

Номер групи підприємств	Категорія підприємства	Значення показників
1	Підприємство з єдиним напрямком діяльності	$P_c \geq 0,95$
2	Підприємство вертикально інтегроване	$P_i \geq 0,70$
3	Підприємство із домінуючим напрямком діяльності та із примусовими побічними напрямками діяльності	$0,70 \leq P_c < 0,95$ $P_c \geq \frac{P_z + P_c}{2}$
4	Підприємство із домінуючим напрямком діяльності та із не-об'єднаними побічними напрямками діяльності	$0,70 \leq P_c < 0,95$ $P_c < \frac{P_z + P_c}{2}$
5	Підприємство із об'єднаними примусовими напрямками діяльності	$P_c < 0,70$ $P_z > 0,70$ $P_c \geq \frac{P_z + P_c}{2}$
6	Підприємство із об'єднаними послідовними напрямками діяльності	$P_c < 0,70$ $P_z \geq 0,70$ $P_c < \frac{P_z + P_c}{2}$
7	Підприємство із необ'єднаними напрямками діяльності	$P_c < 0,70$

Вертикальна диверсифікація або інтеграція, може бути як поступальна – вперед по стадіям загальноекономічного процесу виробництва, так і зворотна – рух по тим же стадіям, але у зворотному напрямку по відношенню до початкової стадії, яку виконує дане підприємство. Вона проявляється через придбання нових компетенцій і через посилення конкурентного потенціалу підприємства в його базовому напрямку діяльності. За умов такої організації господарської діяльності підприємства можуть обрати наступні стратегії диверсифікації:

- a) Стратегія з домінуючою вертикальною інтеграцією (значення рівневого показника, як вже відмічалось – більш 70%);
- b) Стратегія з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація зорієнтована на одну із сильних позицій на ринку або на один ресурс;
- c) Стратегія, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантною і за якою диверсифікація передбачає одночасне використання декількох сильних позицій або декількох ресурсів;
- d) Стратегія, яка не зв'язана з вертикальною домінантою, диверсифікація при цьому ніяк не стосується основного виду діяльності.

Горизонтальний сутнісний вимір диверсифікаційних процесів має своїм об'єктом оновлення (заміна деяких чи розширення діапазону напрямків діяльності) бізнес-портфелю підприємства, яке часто спирається на синергію та доповнюваність. При цьому диверсифікація може бути зв'язаною (спорідненою) чи незв'язаною (конгломератною) із вихідним набором напрямків діяльності. Тобто стратегії горизонтальної диверсифікації ґрунтуються на використанні різноманітних, явних і неявних горизонтальних зв'язків. Рівень цих зв'язків вимірюється часткою продаж, які припадають на найбільшу групу об'єднаних між собою напрямків діяльності у загальному обсязі продаж підприємства. Підставою для об'єднання можуть бути групи рівнозначних споживачів, аналогічність виробничих і позавиробничих процесів, витратних факторів і т.д. За цих умов підприємство може використовувати наступні диверсифікаційні стратегії:

- a) стратегія використання однієї загальної сильної позиції або ресурсу, коли певна кількість напрямків діяльності тісно зв'язані один з одним;
- b) стратегія використання декількох загальних позицій або ресурсів, коли хоча б один напрямок діяльності зв'язується щонайменше з одним іншим напрямком;
- v) стратегія здійснення конгломератної диверсифікації із активним проникненням на нові ринки, які ні яким чином не зв'язані із попередньою діяльністю;
- г) стратегія пасивного включення до набору напрямків діяльності таких, які раніше ніколи не здійснювались підприємством.

В процесі пошуку прийнятних варіантів для диверсифікації підприємство може зупинити свій вибір на спорідненій або зовсім новій галузі діяльності. В першому випадку підприємство проникає в галузь, яка має в своєму роді стратегічну відповідність. Ця відповідність існує в тому випадку, коли існують достатньо схожі виробництва або однотипні ланцюги формування вартості. За цих умов виникають можливості для передачі досвіду, навичок, компетенцій в новий напрямок діяльності або навіть для об'єднання різних напрямків в єдину систему з метою зменшення виробничих та позавиробничих витрат.

Зв'язки, які ґрунтуються на стратегічній відповідності, можуть мати різні підстави: технологію виробництва, єдині джерела постачання матеріальних ресурсів, однаковий підхід до маркетингу та збуту продукції, наявність одних і тих же оптових покупців, потенціалу спільного після-продажного слугування, а також отримання синергетичного ефекту від використання загальної торгової марки, тобто стратегічні відповідності можуть бути ринкові, виробничі, управлінські та інші. Існування стратегічної відповідності в наборі напрямків діяльності підприємства створює реальну основу для виникнення нової додаткової конкурентної переваги.

Незважаючи на те, що споріднена диверсифікація на базі стратегічних відповідностей є очевидно більш привабливою, досить розповсюдженою, як показує практика, є і конгломератна, непрофільна диверсифікація. І рішення про диверсифікацію у неспоріднену галузь діяльності є найчастіше результатом пошуку та придбання вигідних підприємств, які діють в галузях з гарними можливостями отримання прибутку. Як правило, це такі підприємства, чия вартість занижена, або які переживають фінансові труднощі, або які мають великі можливості для зростання, але не мають для цього достатніх інвестицій. Конгломератна диверсифікація дозволяє підприємству розподілити фінансовий і комерційний ризик, вигідно використати наявні вільні фінансові ресурси і загалом підняти рівень рентабельності своєї діяльності. Разом з тим керівництву підприємства треба дуже уважно слідкувати за здійсненням цієї диверсифікаційної стратегії, оскільки її переваги можуть бути перекриті її ж недоліками. При проникненні у неспоріднені галузі діяльності суттєво зростає складність управління широко диверсифікованим підприємством і неможливо використовувати стратегічну відповідність в якості додаткового джерела створення конкурентних переваг.

Література

1. Кунц Р.М. Стратегия диверсификации и успех предприятия. // Проблемы теории и практики управления, 1994. - №1. - С. 96 –105.
2. Паскве М. Диверсификация и эффективность. // Проблемы теории и практики управления, 1994. - №3. - С. 79-82.
3. Labourdette A. Strategie d'entreprise. Paris, Edition Montchrestien, 1989. - 242 p.
4. Rumelt RP., Diversification, strategy and profitability. /Strategic Management journal, vol.3. - № 4. - Octobre-decembre, 1982.

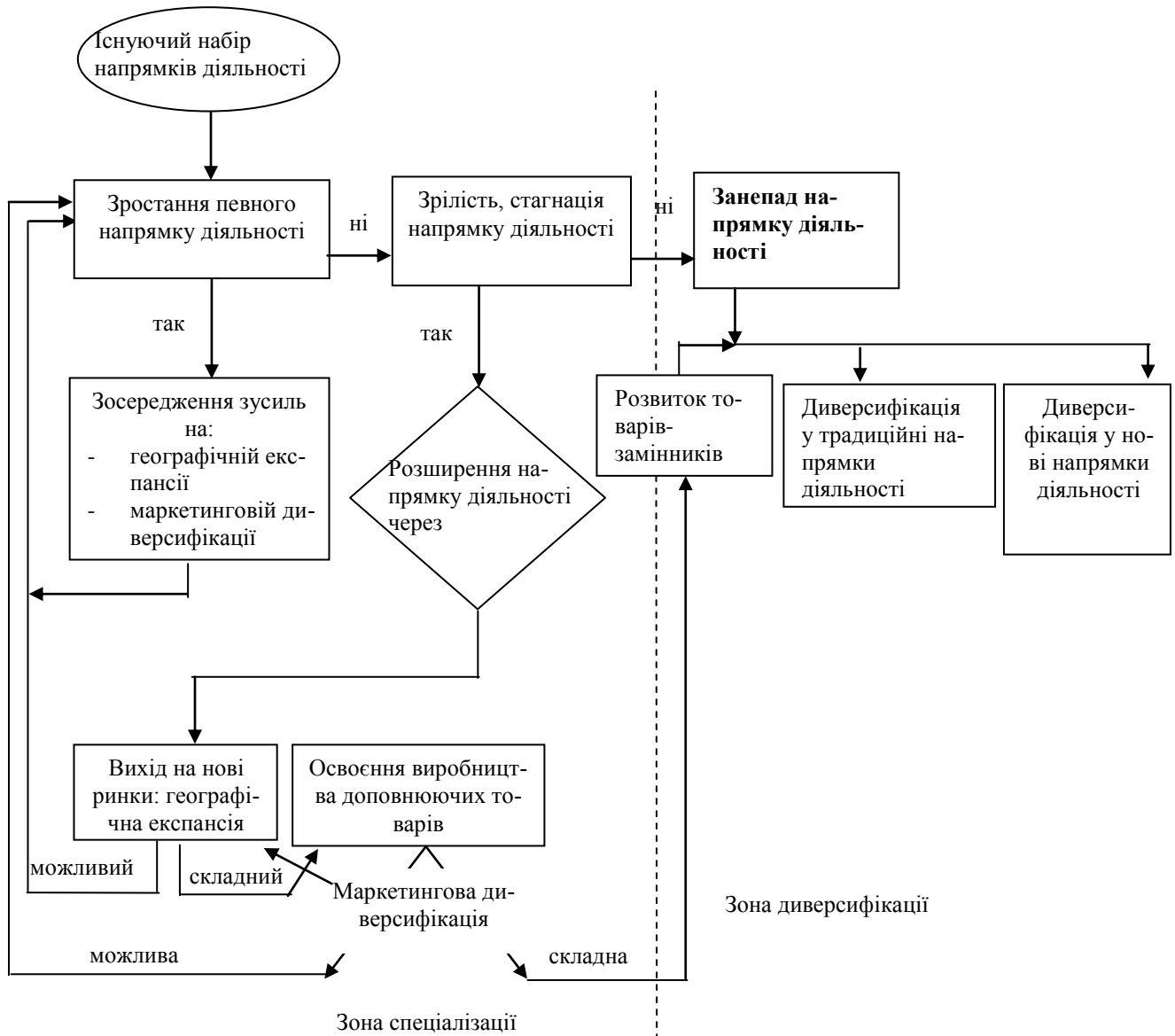


Рис. 1. Шляхи стратегічного розвитку підприємства.