

Санкт-Петербургського ун-та. — Сер. 5: Економіка. — 1999. — Вип. 2 (12). — С. 21 — 38.

7. *Клейнер Г.Б.* Еволюція інституціональних систем / Г.Б.Клейнер /. — М.: Наука, 2004. — 240 с.

8. *Кукоба В.П.* Організаційне проектування підприємств : монографія / В.П. Кукоба / ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2009. — 270 с.

9. *Хэй Д.* Теория организации промышленности: В 2-х т. / Д. Хэй, Д. Моррис / Экономическая школа. — 1999. — 254 с.

10. *Brown Shona L. , Eisenhardt Kathleen M.* Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Harvard Business School Press, Boston, 1998. — 297 p.

11. *Eisenhardt, Kathleen M., Tabrizi Behnam N.* Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry // Administrative Sci. Q. — № 40. — 1995. — P. 84—110.

12. *Stigler George J.* The organization of industry. — Chicago: The University of Chicago Press, 1983 — 412 p.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2010.

УДК 556.46

**О.В.Кулівець,**

магістрант, кафедра економіки

підприємства, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ДИВЕРСИФІКАЦІЙНЕ ПОЛЕ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотация. У роботі розглянуто нетрадиційний метод трансформації діяльності підприємств у нові сфери господарювання. Представлено блок-схему та визначено поле диверсифікації виробництва.*

*Аннотация. В работе рассматривается нетрадиционный метод трансформации деятельности предприятий в новые сферы хозяйствования. Представлена блок-схема и определены поле диверсификации производства.*

*Summary. In the work examined the untraditional method of transformation activity of enterprises to the new sphere of manage. Presented flow-chart and certainly diversification field of production.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** диверсифікація, ризик, підприємство, компліментарність, антисипатія, кореляція, інтеграція, реструктуризація.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** диверсификация, риск, предприятие, компліментарность, антисипатия, кореляция, интеграция, реструктуризація.

**KEYWORDS:** diversification, risk, firm, antysypatiya, correlation, integration, restructuring.

**Постановка проблеми** Зростаюча конкуренція на ринку вимагає пошуку нових і ефективних методів для забезпечення виживання і органічного розвитку підприємств в умовах жорсткого ринкового середовища. Одним з цих методів є диверсифікація, що на рівні стратегічного управління дозволяє підприємству досягти поставлених економічних цілей.

Відштовхуючись від ризиковості підприємницької діяльності, менеджер або інвестор прагне нівелювати портфельні ризики за рахунок закладання (моделювання) потрібного рівня операційної рентабельності за допомогою таргет костінгу, проте даний метод є недосконалим щодо програмування прибутковості, а отже ступінь ризику може підвищуватися. Зовсім протилежна ситуація виникає при інвестуванні в диверсифікацію вже існуючого виробничого процесу, що дозволяє компліментувати використання наявних матеріальних та нематеріальних активів, викликає антисіпатію для низки системних та навіть інваріантних ризиків, частина з яких зводиться до нуля, а частина зменшує свій вплив на операційну діяльність підприємства. Проте роль диверсифікації в діяльності підприємств і подальшому їх розвитку в Україні ще недостатньо вивчена.

**Викладення матеріалу.** Еволюція наукового розуміння терміна «диверсифікація» сягає 50-х років минулого століття. Термін «диверсифікація» у своєму етимологічному значенні походить від латинських слів *diversus* — різний та *fasere* — робити, означає цілеспрямовану систему дій підприємства щодо проникнення в інші галузі господарювання [6, с. 203].

Одне з перших фундаментальних досліджень диверсифікації було зроблено І. Ансоффом в 1957 році. У кінці 60-х—на початку 70-х років минулого століття диверсифікація є стратегія розширення сфер і видів господарської діяльності широко використовувався в закордонній теорії та практиці. Даний термін був запозичений вітчизняними авторами, але мав дещо обмежене застосування, так, В. М. Колот розглядає диверсифікацію як одночасний розвиток багатьох технологічно не зв'язаних між собою видів виробництва [4, с. 482]. У той же час, С. Ф. Покропивний виділяє окремі форми організації виробництва: деконцентрація, кооперування, комбінування та конверсія [3, с. 218]. На нашу думку, ключова різниця трактування терміну знаходиться в двох площинах, по-перше, у західній літературі диверсифікація розглядається більш як загальнокорпоративна стратегія функціонування підприємства, тоді як вітчизняні автори досліджують дану проблематику з точки зору економічного процесу на підприємстві, з

цього слідує і друге, що поява зкривленого розуміння терміну походить від моделі функціонування економіки в цілому.

Проаналізувавши роботи вітчизняних та закордонних учених, таких як Ф. Котлер, Г. Армстронг [8, с. 230], В. Г. Герасимчук [2, с. 89], Томпсон-мл., Артур, А., Дж. Стрикленд [9, с. 410], можемо визначити, що диверсифікація — це надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру; поширення господарчої діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо); зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між кількома напрямками діяльності — виробництвом різнорідних товарів та наданням різних послуг; можливість проникнення підприємств у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основного виду їхньої діяльності.

Проаналізувавши роботи вітчизняних учених П. Г. Клівця [6, с. 215], Т. О. Костюка [7, с. 53]. та С. Ф. Покропивного [3, с. 282] щодо видів диверсифікації, ми пропонуємо наступну класифікацію можливих напрямів диверсифікації виробництва (рис. 1).

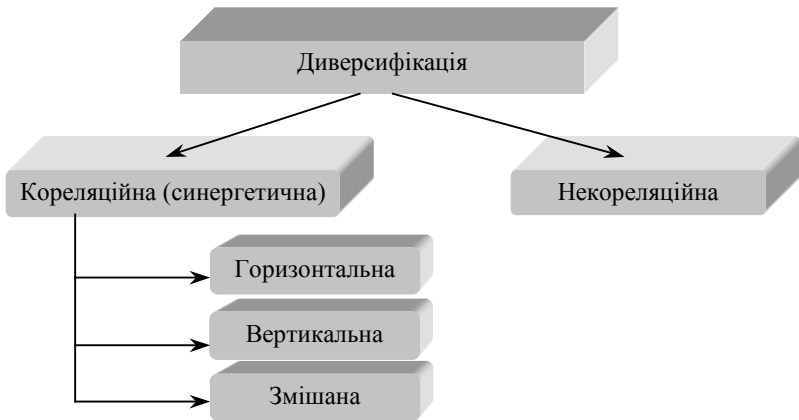


Рис. 1. Блок-схема видів диверсифікації

Інвестування в диверсифікацію виробничого процесу може призвести до кореляційної (синергійної) [7, с. 54] та не кореляційної залежності між існуючим підприємством і новостворювальним об'єктом. Кожна з форм має власні переваги та різниться одна від одної з точки зору отриманих результатів. Взагалі, виокремлення не кореляційної залежності є досить умовним, зважаючи на той факт, що інвестування у зовсім нову сферу діяльності,

яка б не поєднувалася з основною діяльністю не можлива, тому що завжди є зв'язок через адміністративну систему підприємства. Некореляційна залежність полягає в запровадженні виробництва зовсім нового продукту, за умови, що жодна з ланок нової виробничої та невиробничої системи ніяким чином не пов'язана з стандартним виробництвом. Виходячи з цього, ми не спостерігаємо антисипатії інвестиційних портфельних ризиків, за винятком тих, що пов'язані з реєстрацією, початком операційної діяльності та фінансовим навантаженням на оплату праці адміністративному комплексу, також не спостерігається компліментування виробничих активів. Основна і головна перевага, що міститься в інвестуванні у не кореляційну диверсифікацію є згладжування циклічності виробництва, будь то сезонність, чи інші особливі риси виробництва, що дозволяє підприємству отримати більшу фінансову стійкість, провадити якісніше бюджетування операційної діяльності.

Як свідчить блок-схема на рис. 1, інвестування в кореляційну диверсифікацію полягає в створенні нового виробничого циклу, що поєднується з основним хоча б якоюсь частиною виробничої, маркетингової або логістичної систем підприємства. Залежне інвестування можна поділити на горизонтальну, вертикальну та змішану інтеграцію, так як процес диверсифікації в своїй основі і містить інтегративні процеси, що спрямовуються на вирішення конкретних завдань. Під горизонтальною диверсифікацією розуміється випуск продукції або надання послуг на тому ж рівні виробничого ланцюга, вертикальна — виробництво продукту чи послуги на попередньому чи наступному рівні. Слід чітко розуміти, що даний прояв інвестування дозволяє відкинути частину ризиків, а отже, отримати реальні конкурентні переваги, що напряду пов'язані з рівнем прибутковості інвестиційного проекту

Графічну інтерпретацію процесу диверсифікації подано на рис. 2. Вісі « $X$ » та « $Y$ » відображають фактори простору та часу, набір точок, що обмежені еліпсом  $S_m$  показують існуючий виробничий процес. Точки, об'єднані еліпсом  $S_a$ , — це диверсифікований виробничий процес, поле  $S_f$ , що утворюється на перетині даних областей, показує кореляційне поле факторів двох різних виробничих процесів. Дана зона показує не тільки зв'язок між процесами виробничої, маркетингової чи логістичної систем, а також зону вільну від ризиків для інвестиційного проекту. Також дане поле характеризує частину портфелю ризиків, що вже відносяться до виробництва основної продукції, а отже виробництво

диверсифікованого продукту звільняється від даних ризиків, що й показує антисипативність інвестиційних ризиків. Тобто сукупність усіх ризикових явищ, що супроводжують інвестиційний проект, зменшується на величину зони  $S_f$  при інвестуванні в кореляційну диверсифікацію.

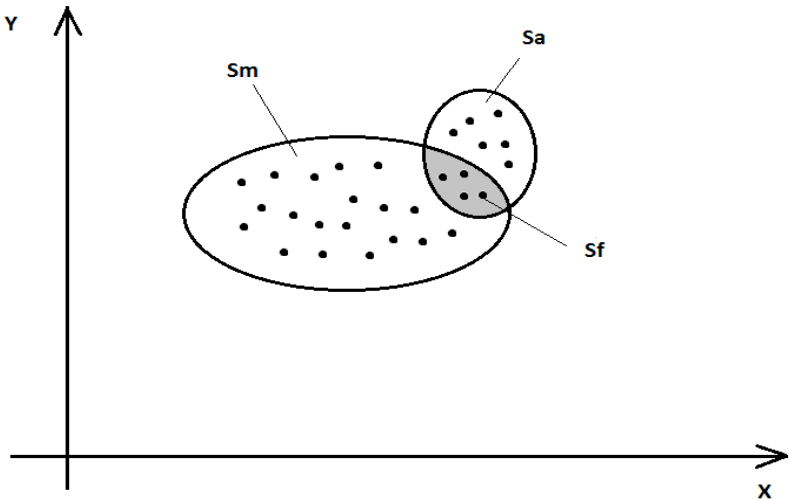


Рис. 2. Кореляційне поле диверсифікації виробництва

Наступною перевагою для даного прояву кореляційної диверсифікації є компліментування виробничих та не виробничих процесів, тобто максимізація використання одного фактору, будь-то, виробничих приміщень, каналів збуту, управлінського механізму, для двох різних виробничих процесів, що призводить до збільшення віддачі від наявних активів та більш повного використання існуючого потенціалу. Розглянемо можливість використання автопарку підприємства для забезпечення операційної діяльності двох різних процесів, за таких умов рівень загальних витрат зростає на величину змінних витрат, отже можна стверджувати, що середні витрати на одиницю диверсифікованої продукції чи послуги зменшується на величину постійних витрат, так як вони вже входять у структуру собівартості основного виробництва. Інвестування в диверсифікацію виробничого процесу призводить до невілювання частини портфелю ризиків не тільки в інвестиційному проекті, а й у класичному для підприємства виробництві за рахунок можливості реструктуризації змінних витрат.

В ідеальних умовах, за яких виробництво диверсифікованого продукту повністю задовольняється додатковими потужностями підприємства, що використовуються для виробництва основного продукту, постійні витрати, це лише безпосереднє виробництво нового продукту, тоді коли інші, які прийнято відносити до постійних, вже віднесені до собівартості основних виробів, а отже при виробництві нового диверсифікованого продукту підприємство несе частину постійних витрат. Умовна величина  $\Delta FC$  на рис. 3, показує різницю між постійними витратами різних продуктів, за умови що вони за не диверсифікованим продуктом, еквівалентні постійним витратам класичного виробництва. Дана ситуація дозволить не тільки максимізувати прибуток від нового продукту, а й зменшити собівартість виробництва основного виробу шляхом передачі частини постійних витрат до структури витрат диверсифікованого продукту. Саме реструктуризація постійних витрат несе в собі антисипативну ознаку до групи ризиків, що відображають коливання ринкових цін на сировину та навіть нівелює інфляційну складову.

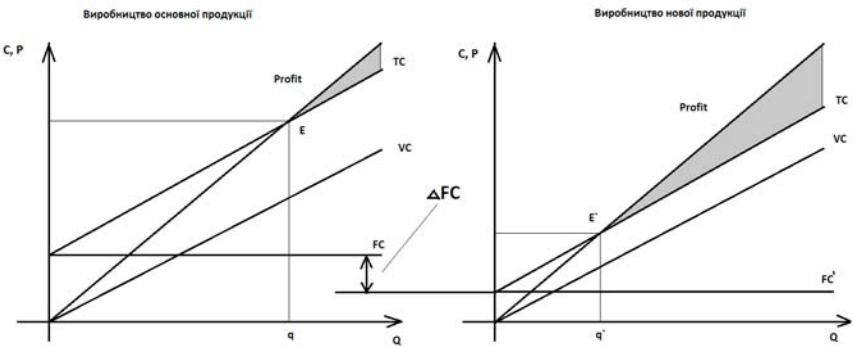


Рис. 3. Повна кореляція диверсифікованого виробництва

**Висновки.** Таким чином, кореляційна ознака, що є притаманною процесу диверсифікації, доволі повно характеризує дане явище і дає можливість для більш ґрунтовного аналізу підприємницької діяльності під час інтегративних процесів.

Крім того, слід мати на увазі, що нетрадиційний метод трансформації діяльності підприємств у нові сфери господарювання відкриває низку конкурентних переваг, що відносяться як і до

новостворювального проекту, так і до класичного (базового) виробництва. Слід зазначити, що диверсифікація підприємства може проявлятися в двох видах:

по-перше, кореляційна диверсифікація, що полягає в створенні нового виробничого циклу, який поєднується з основним хоча б якоюсь частиною виробничої, маркетингової або логістичної систем підприємства. Залежне інвестування можна поділити на горизонтальну, вертикальну та змішану інтеграцію, так як процес диверсифікації в своїй основі і містить інтегративні процеси, що спрямовуються на вирішення конкретних завдань;

по-друге, некореляційна диверсифікація, що полягає в запровадженні виробництва зовсім нового продукту, за умови, що жодна з ланок нової виробничої та невиробничої системи ніяким чином не пов'язана з стандартним виробництвом.

В умовах жорсткої конкуренції та плинності зовнішнього середовища диверсифікація є тією панацеєю, що може і має бути використана підприємством, це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції і зміцнить результативність діяльності підприємства.

### **Література**

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб. : Питерком, 2003.
2. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000.
3. *Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного.* — К.: КНЕУ, 1999.
4. *Економіка підприємств: Підручник/ За ред. Швиданенко Г. О.* — К.: КНЕУ, 2009.
5. *Інституційна інвестологія: Навчальний посібник/ За ред. Реверчука С. К.* — К.: Атіка, 2004.
6. *Клівець П. Г.* Стратегія підприємства: Навч. посібник. — К.: Академвидав, 2007. — С. 202—215.
7. *Костюк Т. О.* Диверсифікація як джерело синергійного ефекту / Формування ринкових відносин в Україні. — №3. — 2007.
8. *Котлер Ф., Армстронг Г.* Основы маркетинга: Пер. с англ. // 2-е европ. изд. — М.: СПб.: К.: Вильямс, 1999.
9. *Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. — 928 с.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2010.