

УДК 338.33

МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Пересадько Г.О., Пересадько О.В.

Вибір промисловими підприємствами стратегій диверсифікації в умовах обмеженості ресурсів: фінансових, сировинних та інших, вимагає зосередження їх на найбільш перспективних напрямках, де імовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Опанування цих напрямків має здійснюватися на основі порівняльної оцінки достатності потенціалів промислових підприємств.

Проблеми, що стосуються диверсифікації виробництва були розглянуті в роботах вітчизняних та іноземних вчених Д.В. Гуржий, В.Н. Лаврентьєва, Д. Лекроу, А.І. Люсова, А.Н. Ноговицина, С.Ф. Покропивною, СІ. Соколїцина, М.В. Степанова, Ш. Томаса, К.Чала, та інших.

Згідно існуючої практики, такі оцінки доцільно виконувати із застосуванням моделей, на яких можна було б виконувати аналіз як на реальних процесах, але значно дешевше. Вітчизняною практикою не надається належної уваги моделюванню процесу диверсифікації проекту.

Виходячи з цього, є необхідність в розробці теоретико - методичних підходів до моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств з урахуванням множини його складових: внутрішньовиробничих (інтелектуальної, кадрової, технологічної, науково - дослідної) та позавиробничих (ринкової, інформаційної, інтерфейсної).

Фінансове становище грає велику роль в формуванні стратегії диверсифікації. Таким чином спочатку необхідно визначити тип фінансової стійкості. При недостатніх фінансових ресурсах та збитковості бізнесу перед підприємством стоїть завдання виживання, тобто підприємство повинно займатися пошуком варіанту диверсифікації, що дає можливість максимально повно використати існуючий виробничий потенціал з мінімальними додатковими вкладеннями та достатньо високою нормою прибутку.

При існуючих в наявності вільних засобах підприємство ставить перед собою мету - збільшення прибутку, завоювання нових ринків збуту шляхом розширення виробництва. При цьому підприємство здійснює пошук варіантів диверсифікації, що дають можливість вкладення вільних засобів в нові сфери для збільшення обсягу прибутку.

В залежності від результатів отриманих в ході аналізу фінансового становища підприємство при визначенні виду диверсифікації можна використати матрицю (рис.1).

Тип фінансової стійкості

<i>АФС</i>			
<i>НФС</i>			
<i>НФП</i>			
<i>КФП</i>			
<i>Б</i>			
	Центрована	Нецентрована	Диверсифікація єдності

Рис.1. Матриця вибору виду диверсифікації

Умовні позначення

Б – банкрут

КФП - кризове фінансове становище

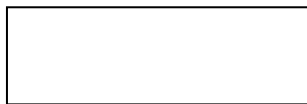
НФП - нестійке фінансове становище

НФС - нормальна фінансова стійкість

АФС – абсолютна фінансова стійкість



Обраний вид диверсифікації може бути здійснений, але існує ризик неповернення взятих на себе фінансових зобов'язань



Не має можливості для даного виду диверсифікації



Даний вид диверсифікації може бути здійснений

Вибір конкретного виду стратегії диверсифікації можна визначити за допомогою конкретних економічних показників:

1. тривалість обороту капіталу;
2. рівень ліквідності;
3. рівень підприємницького ризику;
4. приріст обсягів продукції;
5. приріст прибутку за рахунок реалізації нових товарів та послуг;
6. зниження ресурсомісткості виходу продукції;
7. підвищення конкурентоспроможності підприємства;
8. підвищення фондоддачі за рахунок отримання великих обсягів готової продукції;
9. збільшення номенклатури та асортименту продукції, що випускається;

та соціальних показників:

1. створення нових робочих місць;
2. збільшення рівня прибутків;
3. підвищення платоспроможності попиту.

Підприємства для забезпечення конкурентоздатності зобов'язані самостійно й цілеспрямовано формувати й здійснювати науково-технічну політику в напрямку диверсифікації. У досяжній перспективі можуть бути обрані інновації для споживачів, розташованих у регіонах базування.

В управлінні диверсифікацією використовується підхід до інновацій з позицій їхньої ринкової перспективності. Відзначимо, що часто диверсифікацію розглядають як глобальну стратегію, спрямовану на корінні зміни в організації й структурі виробництва. В умовах твердої конкуренції, дефіциту фінансових ресурсів без державної підтримки складно здійснити великомасштабну диверсифікацію. Для підприємств є актуальним використання інформації про потреби на основі якої можливо організувати розробку й виробництво нової продукції. Інноваційний підхід в управлінні диверсифікацією діяльності підприємства на регіональному рівні включає:

1. Дослідження ринку нового продукту, відштовхуючись від стратегії розвитку регіону.

2. Прогнозування діяльності, характеру й стадій життєвого циклу нового продукту. Здійснюється прийняття рішень, пов'язаних з розміром і характером виділення, або створенням під новий або модернізований продукт виробничих потужностей, оптимальним обсягом капіталовкладень, з методами амортизації технологічного встаткування, вибором між покупкою або орендою устаткування, змістом трудових контрактів для приваблюваних працівників, ступенем перекваліфікації персоналу.

3. Визначення способів просування й продажі нового продукту в регіоні.

4. Дослідження кон'юнктури ринків ресурсів.
5. Знаходження субконтракторів.
6. Пророблення можливих варіантів кооперації з партнерами.
7. Здійснення комплексного аналізу витрат, цін, обсягів виробництва й продажу нового продукту, фінансових можливостей.
8. Планування й оцінка ефективності інновації.
9. Аналіз ризиків, визначення методів їхньої мінімізації, страхування й компенсації.
10. Вибір організаційної форми структури створення, освоєння й розміщення на ринку нового продукту.

Відзначимо, що в умовах функціонуючого бізнесу інновацію часто важко запуснути. Незважаючи на це інновації, орієнтовані на регіональних споживачів, повинні бути пов'язані зі стратегією підприємства. У цій ситуації виділимо кілька стратегій поведінки підприємства:

- підтримка концентрації уваги на основних видах діяльності й "відхід" від тих видів, які не вважаються такими;
- зміцнення основних видів діяльності за допомогою модернізації, підвищення якості, скорочення витрат за рахунок збільшення попиту регіональних з і відповідно масштабу виробництва й інших засобів;
- вибіркоче інвестування в нові види діяльності з упором на нову технологію й існуюче знання регіонального ринку.

Третя стратегія частіше перебуває в центрі уваги управління інновацією, обраної в порядку диверсифікації. Підприємство ж вибирає обмежену кількість галузей, у яких могла б бути розроблена нова технологія. Ці види діяльності можуть бути не зовсім новими (з погляду патентної чистоти). Нерідко ця обставина є проблемою вже обраних галузей, у яких підприємство має деякі ноу-хау й репутацію. Інновація призначена для посилення конкурентної позиції, що може бути досягнуте за допомогою поліпшення якості й зниження витрат.

Наш підхід полягає в зосередженні уваги в управлінні й організації виробництва в ході диверсифікації на подальший розвиток і зміцнення позицій організації. Немаловажними представляються вторинні цілі:

- придбання нових знань і навичок персоналом;
- забезпечення існуючих видів діяльності додатковими результатами;
- поліпшення репутації підприємства в регіоні;
- інтеграція діяльності з підприємствами регіону.

Критеріями вибору інновації в процесі диверсифікації в регіональних умовах можуть стати:

- наявність відповідного встаткування, технологій і деякого досвіду персоналу;
- наявність персоналу, здатного до сприйняття інновації;

- можливість одержання якісної інформації з регіонального ринку;
- здатність інновації до розвитку в головну діяльність і подальше її поширення за межі регіону;

- можливість інновації бути підходящою для інтеграції.

Основною умовою розвитку диверсифікації на регіональному ринку є інтеграція й кооперація з іншими організаціями в період розробки інновації, які здійсненні для конкретного підприємства в різних формах:

- співробітництво в науковій області з місцевими університетами й іншими освітніми й науково-дослідними організаціями;
- кооперація з підприємствами й організаціями в обраній області діяльності (наукові дослідження, розробки, підготовка кадрів, організація виробництва, поділ праці, маркетинг);
- співробітництво з постачальниками;
- взаємодія з державними й муніципальними органами влади;
- розвиток контактів із клієнтами, зацікавленими в інновації.

У цей час удосконалювання управління нововведеннями для більшості підприємств є важливим засобом для підтримки їхньої активності в освоєних областях й експансії на нових напрямках.

У цьому випадку можливе використання наступного алгоритму дій:

1.Обираються спочатку приблизно, а потім більш точно галузі діяльності, які необхідно досліджувати.

2.Визначається коло суб'єктів, з якими варто співробітничати; встановлюються відповідні контакти.

3.Уточнюються цілі й параметри інновацій. Це відноситься як до технічної сторони справи, так і до маркетингу.

4.Розподіляються обов'язки між внутрішніми й зовнішніми службовцями.

5.Розробляється ноу-хау й запускається на ринок.

6.Аналізуються результати й плани подальшого розвитку й удосконалювання організації виробництва.

При впровадженні інновації у виробництво необхідно враховувати вплив інтенсивності й масштабів нововведень на організаційні зміни (табл.1).

У процесі диверсифікації від підприємства потрібна інтенсифікація науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Це дозволяє висувати концепції нових товарів; застосовувати новітні, гнучкі технології; оперативно знімати з ринку й виробництва застарілі товари; забезпечувати необхідні темпи перебудови виробничо-збутової лінії підприємства; швидко виходити на нові ринки; концентрувати зусилля на рішенні проблем обраних груп споживачів (спеціалізація); поширювати свою діяльність на інші регіони.

Вплив параметрів інтенсивності диверсифікації на зміну організаційної структури підприємства

Освоєна продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Удосконалення продукції здійснюється в межах існуючої організації виробництва, покращення якості продукції.
Нова продукція Освоєна технологія Освоєний ринок	Розробка продукції здійснюється в межах існуючої організації, в досліджуваному підрозділі, створюється проектна група, ведеться перепідготовка персоналу.
Освоєна продукція Освоєна технологія Новий ринок	Організація виробництва практично не змінюється, вивчення нового ринку, диверсифікація системи збуту.
Нова продукція Освоєна технологія Новий ринок	Диверсифікація структури, що займається розробкою нової продукції, укомплектованої персоналом дослідницького підрозділу та служби маркетингу.
Нова продукція Нова технологія Освоєний ринок	Диверсифікація служб, що займаються розробкою та виробництвом нової продукції, укомплектованої персоналом з виробничого та дослідницького підрозділів. Структура використовує допомогу служб маркетингу та збуту.
Нова продукція Нова технологія Новий ринок	Необхідна диверсифікація структури організації у формі створення венчурного або нового підрозділу, що доповнює існуючу організаційну структуру підприємства.

Дослідження показують (і це не можна не враховувати при виборі стратегії диверсифікації), що існує пряма позитивна залежність між окремими характеристиками структури організації виробництва й результатами інноваційної діяльності.

Основними функціями центрального органу управління на диверсифікованій фірмі є наступне:

- управління корпоративним портфелем, придбання, злиття та продаж підрозділів, а також розподіл ресурсів. Центр може більш ефективно розподілити ресурси, ніж ринок, який потребує визначених витрат, пов'язаних зі здійсненням угод (трансакційні витрати);
- формування стратегії на рівні бізнес - одиниць та їх узгодження з корпоративною стратегією;

- забезпечення координації між різними видами бізнесу з метою отримання синергетичного ефекту;
- здійснення контролю над діяльністю бізнес - одиниць;

При управлінні диверсифікованими підприємствами можна виділити ряд моментів:

1.Вищий рівень (top management) включає раду директорів або спостережливу раду та правління. Рада директорів визначає загальну стратегію фірми, а правління відповідає за її реалізацію. Конкретний розподіл обов'язків між ними регулюється національним законодавством.

У цілому вважається, що рада директорів повинна:

- 1)розробляти стратегічні напрямки й цілі розвитку підприємства;
- 2)визначати структуру капіталу й напрямку диверсифікації;
- 3)ухвалювати рішення щодо злиттях і поглинаннях, утворення альянсів і висновку інших партнерських угод;
- 4)здійснювати контроль роботи правління, оцінювати його правлінську діяльність.

Безумовно, рада директорів сама не розробляє зазначені рішення, вона лише обговорює їх й оцінює на основі рекомендацій спеціалізованих структур, створюваних при раді директорів.

Правління розробляє поточну господарську політику в рамках загальної стратегії й організує її виконання, здійснюючи координацію діяльності в фірмі. Звичайно найважливішими завданнями правління є:

- 1)здійснення поточного планування;
- 2)розробка й організація виконання конкретних програм реалізації стратегії й досягнення поставлених цілей;
- 3)керівництво всіма напрямками діяльності фірми (логістика, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, у тому числі прийняття рішень по структурі управління й кадровій політиці), делегування повноважень на більш низькі рівні управління, контроль прибутковості операцій і стану фінансів і т.д..

2.Середній рівень (middle management) представлений центральними службами управління (5Ia<тз). Ці служби здійснюють найважливіші функції управління, тому називаються функціональними службами: це служба маркетингу, фінансова, планування, координації, обліку й контролю й т.д. Роль даних служб зводиться до підготовки інформації й виробленню рекомендацій із всіх питань, що входять у їхню компетенцію, для прийняття рішень менеджерами вищого рівня. Слід зазначити, що у великих фірмах ці функції можуть виконуватися також на рівні господарських підрозділів і бізнес - одиниць, що визначає необхідність розподілу повноважень між ними й організації взаємодії функціональних служб середнього рівня й рівня підрозділів.

3.Низький рівень (lower management) представлений виробничими

відділеннями (STAFFS) і стратегічними одиницями бізнесу. Менеджери даного рівня управління мають певну самостійність, рамки якої істотно залежать від прийнятої на фірмі системи управління. Саме на цьому рівні найбільшою мірою проявляється специфіка кожної фірми.[4, 6,7]

Отже, керуючі диверсифікованими підприємствами, менеджери намагаються насамперед досягти:

1. Підвищити стійкість бізнесу. Однак, реалізація стратегії "збереження яєць" у рамках однієї компанії не так однозначна. Поки має місце дефіцит професійних менеджерів і капіталу, можна одержати вигреш від правління декількома різнопрофільними бізнесами однією командою менеджерів. Іноді, плюси від професіоналізму керуючої команди переважають мінуси від розпилення ресурсів. Однак, нормальних менеджерів буде ставати більше й ця стратегія в рамках однієї компанії буде губити свою ефективність. Для конкуренції зі світовими лідерами наші компанії будуть змушені вкладати значні кошти в розробки, технології. Повноцінно розвивати декілька різних бізнесів для українських компаній може бути занадто дорого.

2. Збільшити розмір бізнесу. Існує думка, що розмір компанії пропорційний її успіху. Збільшення розмірів бізнесу, ще не означає розвиток бізнесу. Занадто часто компанії диверсифікуються тому, що не знають, як витратити гроші. Це говорить про відсутність стратегії розвитку основного бізнесу. Не можна судити про компанію тільки по її розміру. Більш важливі показники - це величина прибутку.

3. Використати наявні можливості. Компанії може представитися можливість придбати новий бізнес дешевше вартості, що він начебто б повинен коштувати. Однак, коли низька вартість бізнесу є єдиним критерієм його придбання, як правило, виникають проблеми із вбудовуванням нового бізнесу в компанію. Новому власникові доводиться різко міняти стратегію розвитку компанії в цілому. В остаточному підсумку це може виявитися дорожче.

4. Підвищити ефективність бізнесу за рахунок синергії. Зв'язана диверсифікація припускає виникнення позитивної синергетичної взаємодії між існуючим і новим бізнесами. Синергія може виникати за рахунок спільного використання бізнес – процесів (закупівля, виробництво, реклама, продаж, сервіс), єдиної торговельної марки, досвіду. Подібна синергія можлива, як правило, у зв'язаних галузях. Однак, як не здається дивним, зв'язана диверсифікація часто буває невдалою, тому що надзвичайно складно, об'єднати навіть родинні бізнес - процеси різних компаній, не говорячи про різні корпоративні культури.

5. Перемінити вид діяльності. Досить часто диверсифікація може значити початок кінця основного бізнесу. Власник свідомо, або спочатку сам на те не зважаючи, поступово переводить усе більше ресурсів у новий бізнес і починає приділяти йому більше уваги. З рештою бізнес, що раніше був основним

продається й компанія концентрується на новому для себе бізнесі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. С.М. Ілляшенко. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник/ За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 976 с. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. - 560 с.
2. Ассзль Генри. Маркетинг: принципи и стратегия: Учебник для вузов - М.: ИНФРА-М, 2001.-804с.
3. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. -616 с.
4. <http://www.maop.vorstu.ru/luzgina.html>

Пересадько Г.О. Моделювання механізму управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств / Г.О. Пересадько, О.В. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент. – 2007. – № 6–7. – С. 161-168.