

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розроблена система показників оцінювання потенціалу продукції, ресурсів, операційної діяльності та нематеріальних активів дає змогу на підставі конкретних числових значень показників кожної групи встановити рівень (високий, середній, низький) складових потенціалу підприємства.

Подальших досліджень вимагає проблема встановлення інтегральної числової (якісної) оцінки потенціалу розвитку підприємства. Перспективним напрямком дослідження цієї проблеми виглядає пошук аналітичної форми оцінювальної функції.

1. Система індикаторів управління розвитком компанії. Матеріали Літнього Інституту SEUME. – Ялта, 2001. 2. Тимошук М.Р., Фецир Р.В. Оцінювання потенціалу розвитку підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2003. – № 494. – С. 153 – 160. 3. Матвійчук А.В. Аналіз та прогнозування фінансово-економічних систем із застосуванням теорії нечіткої логіки: Монографія. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 206 с. 4. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с. 5. Агапцов С.А., Фомин П.А., Шаховская Л.С., Мордвинцев А.И. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. – М.: Высшая школа, 2002. – 398 с. 6. Фецир Р.В., Барвінський А.Ф., Кічор В.П. та інші. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. – Львів: “Інтелект–Захід”, 2003. – 576 с. 7. Вардсман Стівен Б., Джоуб Дж. Маркус. Статистичні методи забезпечення якості. – К.: Видавничий дім Київськ. Нац. торг.-економ. ун-ту, 2003. – 254 с. 8. Воронкова А.К., Рамазанов С.К., Родіонов О.В. Моделювання управлінням конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2005. – 368 с. 9. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 10. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

УДК: 338.33

О.О. Цогла

Національний університет “Львівська політехніка”

ОСНОВНІ ЕТАПИ ЕВОЛЮЦІЇ РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Цогла О.О., 2006

Уточнено етапи еволюції розуміння стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Виділено особливості кожного етапу. Здійснено огляд основних етапів розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Сформульовано характерні ознаки, що притаманні кожному з етапів розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

The article clarify stage historical development strategy function of diversifications enterprises, explain especially. Develop viewing fundamental stage development strategy function of diversifications enterprises and distinguish typical feature. Formulate typical feature inherent everybody stage development strategy function of diversifications enterprises.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими завданнями Ринкове господарство під час розвитку пройшло через багато етапів, кожен з яких характеризувався різноманітним поєднанням спеціалізації та диверсифікації як асиметричних форм організації виробництва. Диверсифікація діяльності підприємств зазнала тривалого шляху розвитку і досліджень паралельно з розвитком ринкового господарства. Чітка тенденція до диверсифікації напрямків діяльності в західних компаніях намітилася в 20-х роках XX століття, саме в цей час зароджуються

перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства. У наш час проблемами диверсифікації займається багато провідних науковців. Тому важливо прослідкувати розвиток стратегії диверсифікації діяльності підприємств, починаючи з 20-х років XX століття до сьогодні і довести, що становлення диверсифікаційної діяльності підприємств – закономірний історичний процес.

Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано розв’язання даної проблеми Вперше розширення спектра товарів, які випускають, і послуг, а також появи нових організаційних одиниць було ідентифіковано і проаналізовано в класичному історичному дослідженні Альфреда Чандлера “Стратегія і структура: розділи з історії великих американських підприємств” [1] Одними з перших дослідників диверсифікації, як процесу розширення видів діяльності підприємства, були: М. Горт який розглядав у 1962 році диверсифікацію на американських підприємствах та Є.Йосінара в 1979 році – на японських підприємствах. За останні роки з’явилися багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячених окремим питанням диверсифікації – І. Ансоффа [2], Ф. Котлера [3], М. Портера [4], А. Томпсона та Дж. Стрикленда [5], З.Є.Шершньової [6], А.П. Наливайко [7], Г. Кіндрацької [8] та інших. Зокрема питання еволюції стратегії диверсифікації розглядали у своїх працях М. Паскве [9] та Г. Немченко [10].

Цілі статті. Уточнити етапи еволюції розуміння розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства, виділити їх особливості. Проаналізувати основні етапи розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства та сформулювати характерні ознаки, що притаманні кожному з них.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 20-х роках XX століття проходила “епоха масового виробництва”, для якої було характерно: концентрація виробництва і централізація капіталу в певних галузях, спеціалізація виробництва, удосконалення механізму масового виробництва, відсутність стратегічних напрямків розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції, створення товарних ринків. Основна перевага підприємств, що виробляли товари для споживання на ринку, полягала в низькій собівартості одиниці продукції. Але саме в цей час зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства, про що свідчать проведені Альфредом Чандлером дослідження початку процесів диверсифікації в компаніях Du Pont і General Motors в 1920-ті роки, які згодом існували і на інших великих підприємствах, і описані ним в праці “Стратегія і структура: розділи з історії великих американських підприємств” [1].

З початку 30-х років ринок став перенасичений однотипними товарами. Назріває необхідність проведення процесу диверсифікації виробництва, а саме освоєння підприємством: виробництва нових товарів, товарних ринків, удосконалення асортименту продукції, що випускається (яскравим прикладом може бути компанія "Дженерал моторс", яка була створена в 1908 році. В компанії під керівництвом Альфреда П. Слоуна в 30-х роках був запроваджений лозунг: “Створимо автомобіль на будь-який смак і гаманець” [11, с.16]) В “епоху масового збуту”, спостерігалось: нагромадження капіталу в межах галузі, товарна конкуренція, перелив капіталів в інші галузі та сфери діяльності, виробництво технологічно взаємопов’язаної продукції. Все це привело до проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, подолання границь товарних ринків, виникнення товарної та галузевої диверсифікації.

Найвідчутніший розвиток диверсифікація отримала в більшості країн в середині 50-х років, коли вперше дало про себе знати відносно вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва. У цей час суспільство досягло вищого рівня розвитку, появилися нові високотехнологічні галузі, помінявся характер споживацького попиту, виникла необхідність в якісному, орієнтованому на споживача товарі. Разом з тим спостерігається перенагромадження капіталу в окремих країнах, критична маса виробництва в світовому масштабі, конкуренція між фірмами. І як наслідок, подолання границь регіональних та національних ринків, інтернаціоналізація виробництва, тобто географічна диверсифікація.

На початку 60-х років більшість американських середніх і великих фірм перетворилися в концерни і конгломерати, об'єднавши випуск різних видів своєї продукції і реалізацію їх на світовому ринку. Головною метою діяльності багатопрофільних підприємств було збереження та зростання прибутковості інвестицій в умовах коливань кон'юнктури ринку, яка досягалася встановленням належного балансу показників зростання і характеристик зрілості окремих видів діяльності (продукції), а також перерозподілом інвестицій і грошових потоків між підрозділами. Конгломерати забезпечували в той час вищу рентабельність [9, с.80]. Спостерігається високий рівень процесу диверсифікації виробництва. Саме в 1962 році була опублікована перша праця американського ученого М. Горта "Диверсифікація та інтеграція в американській промисловості".

70-ті роки були переломним періодом розвитку великих підприємств, оскільки виникла необхідність враховувати динамічність і невизначеність зовнішнього середовища, тому що в минулому залишилась стабільність ринків, повільна зміна техніки і технології, слабка конкуренція, відсутність стратегій. Підприємства були змушені пристосовуватися до зовнішнього середовища, про що свідчать такі факти, якщо в 1950 році на частку вузькоспеціалізованих фірм в США припадало 70 % великих фірм, в Англії – 75 %, ФРН – 60 %, Франції – 63 %, то в 1970 році спостерігається зменшення кількості таких корпорацій: американських до 51 %, англійських до 40 %, німецьких до 44 %, французьких до 48 %. В Японії зменшення кількості вузькоспеціалізованих фірм спостерігається з 47 % в 1962 році до 36 % в 1980 році [12, с.132]. У цей час під впливом прискореного технічного оновлення конкуренція між великими фірмами посилюється, виникає проблема виробництва і реалізації не диверсифікованої та технологічно застарілої продукції, посилюються зміни в структурі економіки та ринку, виникає антимонопольна політика держави – все це обумовило інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємства. 70-ті роки характерні появою низки досліджень зарубіжних вчених, пов'язаних з вивченням диверсифікаційних процесів. У 1975 робота Ч. Беррі "Корпоративний ріст і диверсифікація", присвячена висвітленню статистичних методів вимірювання концентрації диверсифікації діяльності підприємства. У 1979 році праця японського ученого Є.Йосінара "Стратегія диверсифікації на японському підприємстві". Саме в 1972 р. "Экономическая советская энциклопедия" під ред. А.М. Румянцева дає таке визначення: диверсифікація (від пізньолат. *diversificatio* – зміна, урізноманітнення, від лат. *diversus* – різний і *facio* – роблю) – розширення номенклатури товарів, що виробляються окремими підприємствами і об'єднаннями. Диверсифікація пов'язана з використанням нагромаджень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства [13, с.432].

В 80-ті роки було впроваджено нову "управлінську парадигму", суть якої полягала в тому, що підприємство розглядали як "відкриту" систему, успіх розвитку якої полягає в пристосуванні до динаміки навколишнього середовища, шляхом диверсифікації виробництва і створенні на цій основі багатогалузевих компаній. Процеси диверсифікації були основними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств, одними із головних елементів проведення інвестиційної стратегії, тому що сприяли переливу інвестиційних і фінансових ресурсів. Переважним напрямком диверсифікації 80-х років була диверсифікація капіталу в інші країни, а також проникнення в сфери, тісно пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства [9, с.81].

Починаючи з 90-х років спостерігається епоха інформаційних і комп'ютерних технологій, яка характеризується оптимізацією світових господарських зв'язків, світовою конкуренцією. Англійським ученим С. Маркідесом в 90-ті роки були проведені дослідження, в яких виявлена залежність рівня диверсифікації виробництва від зміни організаційної структури підприємства. Саме в цей час спостерігається процес "зворотньої диверсифікації" ("*focusing*", "*divestiture*", "*spin-off*"), який на думку В.Кондратьєва та Ю.Куренкова пов'язаний "з вивільненням від непрофільних виробництв, розпродажем активів і концентрацією зусиль на основних перспективних видах діяльності" [14, с.67].

На сучасному етапі процес диверсифікації не тільки не втратив своєї актуальності, а й визначився як надійний метод забезпечення стійкості фінансового стану підприємства. Диверсифіковані підприємства, до яких, насамперед, зараховують потужні корпорації, мають можливість інвестувати значну кількість коштів у створення спільних підприємств, конгломератів, що сприяє інтернаціоналізації національної економіки.

Вивчення праць, опублікованих із проблем диверсифікації показало, що з часом відбувалася зміна завдань диверсифікації і удосконалення критеріїв оцінки ефективності господарської діяльності диверсифікованих підприємств. Так, основними завданнями диверсифікації в 1930–1940 рр. були освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків, удосконалення асортименту продукції, що випускається. У 1940–1950 рр. характерними завданнями були: проникнення в нові сфери діяльності, раніше не притаманні для підприємства, подолання границь товарних ринків. Особливість завдань диверсифікації в 1950–1960 рр. полягала у подоланні границь регіональних та національних ринків, інтернаціоналізації виробництва. Завдання, що постали перед диверсифікованими підприємствами у 1960–1975 рр., проявлялися у розширенні підприємства, зниженні ризику, внутрішньому перерозподілі капіталів, у якості критерію ефективності диверсифікації використовували фінансові показники. У 1975–1990 рр. завданнями диверсифікації були досягнення синергійного ефекту різних видів діяльності, підвищення конкурентоспроможності. У разі оцінки ефективності диверсифікації стали домінувати стратегічні критерії, такі як обсяги продажу, частка ринку тощо. Сучасний етап розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства характеризується глобалізацією економічних відносин, конкурентною боротьбою на нових ринках збуту та сировини, переміщенням виробництв в інші країни. При цьому диверсифікація залишається одним з основних чинників стабілізації фінансового стану та посилення конкурентної позиції підприємства.

Урахування суджень деяких науковців, опрацювання літератури за темою досліджень, дає змогу уточнити етапи розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства і згрупувати характерні риси, притаманні кожному з цих етапів. На нашу думку, доцільно буде так подати етапи еволюційного процесу диверсифікації діяльності підприємства (таблиця).

Еволюція стратегії диверсифікації діяльності підприємства

Етапи	Розвиток диверсифікаційних процесів.	Характерні ознаки	Особливості етапу
1	2	3	4
20-ті роки ХХ ст. «епоха масового виробництва»	Зароджуються перші ознаки диверсифікаційної діяльності підприємства.	Концентрація виробництва і централізація капіталу в певних галузях. Спеціалізація виробництва. Удосконалення механізму масового виробництва. Відсутність стратегічних напрямків розвитку підприємств і потреби проникати в інші галузі виробництва з новими видами продукції. Створення товарних ринків.	Низька собівартості одиниці продукції.
30-ті роки (ринок перенасичений однотипним товаром)	Назріває необхідність проведення процесу диверсифікації виробництва	Освоєння підприємством виробництва нових товарів, товарних ринків.	Удосконалення асортименту продукції що випускається.
50-ті роки «епоха масового збуту»	Виникнення товарної та галузевої диверсифікації Виникнення географічної диверсифікації	Проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства Подолання границь товарних ринків. Подолання границь регіональних та національних ринків. Інтернаціоналізація виробництва.	Перелив капіталів в інші галузі та сфери діяльності.

1	2	3	4
60-ті роки (утворення конгломератів)	Спостерігається ви- сокий рівень про- цесу диверсифікації виробництва.	Об'єднання випуску різних видів продукції і реалізація їх на світовому ринку.	Подолання границь регіональних та національних ринків, інтернаціоналізації виробництва.
70-ті роки (економічна криза)	Інтенсивний розвиток диверсифікації діяльності підприємства.	Використання накопичень капіталістичних підприємств не лише на збільшення виробництва основної продукції чи встановлення контролю над якимось етапом виробництва, але й на організацію нових видів виробництва, проникнення в інші галузі і сфери господарства.	Зниження ризику, внутрішній перерозподіл капіталу
80-ті роки (впроваджена нова "управлінська парадигма")	Проходить дивер- сифікація капіталу в інші країни	Диверсифікація – основна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства.	Перелив інвестиційних і фінансових ресурсів.
90-ті роки (епоха інфор- маційних і комп'ютерних технологій)	Спостерігається процес "зворотньої диверсифікації"	Звільнення від непрофільних виробництв, розпродаж активів і концентрація зусиль на основних перспективних видах діяльності	Досягнення синергійного ефекту різних видів діяльності, підвищення конкурентноздатності.
Сучасний час	Диверсифікація- надійний метод забезпечення стійкості фінансо- вого стану підприємства	Глобалізація економічних відносин. Конкурентна боротьба на нових ринках збуту та сировини. Переміщення виробництва в інші країни.	Оптимізація світових господарських зв'язків. Посилення конкурентної позиції підприємства

Висновки. Опрацювання літературних джерел дало нам підстави зробити висновок, що диверсифікація діяльності підприємства є процес не випадковий, а закономірний, зумовлений історичним розвитком суспільства, досягненнями технічного прогресу, пріоритетними формами організації виробництва.

Перспективи подальших досліджень У подальших дослідженнях доцільно здійснити детальний аналіз характерних ознак та особливостей кожного етапу розвитку стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

1. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. *Стратегический процесс* / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Калтуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688с. 2. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с. 3. Котлер Ф. *Маркетинг и менеджмент*. – СПб.: Питер Ком, 1998. 896 с. (Серия: Теория и практика менеджмента). 4. Портер М. *Стратегія конкуренції*. – К.: Основи, 1997. – 390 с. 5. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии*. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 6. Шериньова З.Є. *Стратегічне управління: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 2004. 7. Наливайко А.П. *Теорія стратегії підприємства: Монографія*. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 8. Кіндрацька Г.І. *Стратегічний менеджмент Навч. посібник*. К.: Знання, 2006. – 366 с. 9. Паскве М. *Диверсифікація та ефективність // Проблеми теорії та практики управління, №3, 1994. – с.79–82*. 10. Немченко Г. та інші *Диверсифікація виробництва: цілі та напрямки діяльності // Проблеми теорії та практики управління, №1, 1998. – с.20–22*. 11. Карлоф Б. *Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов*. – М.: Экономика, 1991. – 239 с. 12. Зелтынь А.С. *Основные направления эволюции крупных промышленных фирм в рыночной экономике // Проблемы прогнозирования. – 1995. – №1. – С.130–142*. 13. *Экономическая энциклопедия. Политическая экономия*. Гл. ред. А.М. Румянцев. – М.: Советская энциклопедия, 1972, т.1 с. 432. 14. Кондратьев В., Куренков Ю. *Корпоративное управление инвестиционным процессом // Проблеми теорії та практики управління. – 2001. – № 2. – С.64–69*.