

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPLEMENTATION OF THE DIVERSIFICATION STRATEGY AS INCREASING OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

УДК 339.138

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-43>

Лазоренко Т.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Федун В.В.

студент
Національний технічний університет
України

«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Lazorenko Taisiia

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Fedun Vitalii

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

У статті розглянуті проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств і використання стратегії диверсифікації. Сформульовано завдання та умови застосування диверсифікації як конкурентної стратегії розвитку бізнесу; досліджено портфельну та конкурентну стратегії диверсифікації виробництва, ключові компетенції виробництва; сформульовано три основні етапи розвитку компанії; детально охарактеризовано види диверсифікації; описано збалансовану систему показників діяльності підприємства та визначено її слабкі і сильні сторони. Сформульовано методи вирішення проблем під час розроблення та реалізації стратегії диверсифікації виробництва. Всі види диверсифікації пов'язані з інноваційним розвитком галузі та можуть розглядатися як напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. Проведена систематизація причин диверсифікаційної діяльності та ефектів, що сприятиме поглибленню розуміння вагомості її ролі для перспектив стабільного розвитку підприємства, забезпечення і зміцнення його стратегічної стійкості. Обґрунтовано переваги та недоліки впровадження збалансованої системи показників на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, диверсифікація, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, система збалансованих показників, ефективність функціонування, стратегія підприємства.

В статье рассмотрены проблемы повышения конкурентоспособности промыш-

ленных предприятий и использования стратегии диверсификации. Сформулированы задачи и условия применения диверсификации как конкурентной стратегии развития бизнеса; исследованы портфельная и конкурентная стратегии диверсификации производства, ключевые компетенции производства; сформулированы три основных этапа развития компании; подробно охарактеризованы виды диверсификации; описана сбалансированная система показателей деятельности предприятия и определены ее слабые и сильные стороны. Сформулированы методы решения проблем при разработке и реализации стратегии диверсификации производства. Все виды диверсификации связаны с инновационным развитием отрасли и могут рассматриваться в качестве направлений повышения конкурентоспособности предприятий данной отрасли. Проведена систематизация причин диверсификационной деятельности и эффектов, что будет способствовать углублению понимания значимости ее роли для перспектив стабильного развития предприятия, обеспечения и укрепления его стратегической устойчивости. Обоснованы преимущества и недостатки внедрения сбалансированной системы показателей на предприятии.

Ключевые слова: предприятие, диверсификация, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, система сбалансированных показателей, эффективность функционирования, стратегия предприятия.

The article is devoted to the research of the problem of ensuring the competitiveness of industrial enterprises through the diversification of their activities. The essence of the concept of strategic economic zones has been investigated, its place in ensuring sustainable competitive development of the enterprise has been determined. The relationship between diversification and competitiveness is analyzed. The problems in realization of diversification processes by industrial enterprises at the present stage of development are identified. Taking into account the peculiarities of the industry and the existing problems, the implementation of a balanced scorecard is justified in order to ensure the competitive advantages of industrial enterprises. The systematization of the reasons for the diversification activity and the effects of its application will help to deepen the understanding of the importance of its role for the prospects of stable development of the enterprise, ensuring and strengthening its strategic stability. The advantages and disadvantages of implementing a balanced scorecard at the enterprise are substantiated. Based on the characteristics of industrial enterprises, a balanced scorecard is proposed, which is appropriate for enterprises and will contribute not only to strengthening competitive positions, but also to increasing profitability. The tasks and conditions of application of diversification as competitive business development strategy are formulated, portfolio and competitive strategy of production diversification are examined, key competencies of production are formulated, three main stages of company development are formulated, the types of diversification are described in detail, the balanced system of indicators of activity of the enterprise is described and its strengths and weaknesses are identified. Methods for solving problems in developing and implementing a production diversification strategy are formulated. All types of diversification are related to the innovative development of the industry and can be considered as directions for improving the competitiveness of enterprises in the industry.

Key words: enterprise, diversification, competitiveness, competitive advantages, balanced scorecard, operational efficiency, enterprise strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах на українських підприємствах намітилася тенденція до диверсифікації виробництва, яка, розширюючи комплекс вироблених підприємством товарів і послуг, дає змогу підвищити їхню конкурентоспроможність, послабити можливі ризики.

Як правило, більшість підприємств починають свою діяльність з одиночного бізнесу. Для таких компаній максимізація довгострокового прибутку означає, що компанія, спеціалізуючись на певному

виді діяльності, ефективно конкурує в межах відповідних сегментів ринку на основі стратегій цінового лідерства, диференціації і фокусування, що включають також вертикальну інтеграцію для отримання стратегічних переваг у збуті або поставчанні. Іншим напрямом є диверсифікація діяльності підприємства. Водночас ці напрями, на наш погляд, не повинні розглядатися як взаємовиключні. Практика економічної діяльності свідчить, що між диверсифікацією і спеціалізацією бізнесу

повинен бути знайдений певний баланс, який і робить розвиток диверсифікації перспективним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок диверсифікованих процесів на підприємствах присвячені праці таких учених, як Р. Каплан, Т.В. Батанова, І. Ансов, О.А. Лаговська.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності диверсифікації продукції та практичного використання національними підприємствами системи збалансованих показників як дієвого аналітичного засобу підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегія диверсифікації підприємства є одним із варіантів його стратегічного розвитку. На думку авторів, під стратегією диверсифікації виробництва слід розуміти сукупність правил і прийомів одночасного розвитку декількох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів у межах одного підприємства (організації), спрямованих на підвищення ефективності його виробництва і конкурентоспроможності.

Основою диверсифікації є так званий портфельний складник, який формулюється тим, як диверсифікована компанія стверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також діями та підходами, спрямованими на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалася компанія [3]. Таким чином, диверсифікована компанія являє собою сукупність різних стратегічних сфер бізнесу, кожна з яких має власні можливості майбутнього зростання, підвищення рентабельності або ж вимагає особливого конкурентного підходу. У портфельній стратегії визначаються комбінації різних стратегічних сфер бізнесу, в яких фірма буде прагнути досягти своїх цілей. Конкурентна ж стратегія визначає різні підходи, в яких компанія буде діяти в кожній стратегічній галузі.

У промисловості для більшості виробників характерна диверсифікація, заснована на спеціалізації або ключовій компетенції, що пов'язано з переважною формою внутрішнього розвитку, а не придбанням (злиттям, поглинанням) наявних підприємств. У цьому контексті під ключовою компетенцією розуміється взаємопов'язаний набір навичок, здібностей, технологій, який надає унікальність бізнесу. Саме ключові компетенції дають змогу домогтися стійкої конкурентної переваги на ринку і статисполучною ланкою (ядром) диверсифікації [7].

Тим часом ключові компетенції, якими володіє те чи інше підприємство, визначають різні види діяльності, які можуть значно відрізнитися за рівнем рентабельності і конкурентоспроможності продукції, перспективи стратегічного розвитку підприємства. Останнє зумовлює доцільність

перемикання уваги керівників на галузі і види діяльності, на яких спеціалізується або буде спеціалізуватися підприємство, тобто визначення так званих стратегічних зон господарювання (СЗГ), що являють собою окремих сегмент оточення, на який фірма має (або хоче отримати) вихід [1].

У великих диверсифікованих компаніях СЗГ обслуговуються спеціальними підрозділами – стратегічними бізнес-одинацями (СБО). Слід зауважити, що концепція СЗГ і СБО впливає на формування систем планування й управління у великих диверсифікованих компаніях світу. Кількість СЗГ на одному підприємстві залежить від того, наскільки широка диверсифікація цієї компанії. У великих диверсифікованих компаніях може виявлятися від 30 до 50 СЗГ. Більш складним є питання про співвідношення СБЕ і СЗГ, оскільки зрозуміло, що одна бізнес-одинаця може обслуговувати кілька СЗГ, однак питання раціональної кількості керованих зон господарювання вимагає окремого обґрунтування.

Аналіз перспективності СЗГ у межах забезпечення конкурентоспроможності підприємства дає змогу виділити два можливих напрями диверсифікації. Перший напрям зумовлюється несприятливими перспективами розвитку СЗГ, спричиненими зниженням конкурентоспроможності підприємства в цій СЗГ, відсутністю подальших перспектив зростання СЗГ тощо. У цьому разі за підсумками аналізу може бути прийнято рішення про відхід підприємства з певної СЗГ, при цьому бізнес-одинаця може бути ліквідована або репрофільована. Рішення про репрофілювання доцільно, коли бізнес-одинаця має ключовою компетенцією, яку можна використовувати під час роботи на інших сегментах ринку.

Другий напрям пов'язується з перспективами зростання попиту на продукцію в СЗГ, можливостями географічного розширення ринку, в тому числі виходу на закордонні ринки, ослаблення конкуренції тощо. У цьому разі можна застосувати дві стратегії зростання бізнес-одинаці, такі як товарна і ринкова експансія [1; 4]. Товарна може супроводжуватися диференціацією продукції по ринкових сегментах, тобто розширенням асортименту, або концентричною диверсифікацією – розширенням номенклатури, яка збігається з основним профілем бізнес-одинаці.

Дослідження, що успішно розвиваються, показують, що зростання і розвиток компанії, як правило, включають такі три основних етапи, як:

- концентрація на одиночному бізнесі на одному національному ринку;
- вертикальна інтеграція і/або глобальна експансія до найсильнішої позиції в ключовому бізнесі;
- диверсифікація шляхом інвестицій вільних ресурсів в інші види бізнесу.

Все це веде до зростання компанії, проте слід мати на увазі «закон» зменшувального повернення за збільшення «ступеня диверсифікації», відповідно до якого після деякої точки екстенсивна

диверсифікованість, вертикальна інтеграція й інтернаціоналізація бізнесу приводять до падіння доходів на одиницю вкладеного капіталу, оскільки компанія насамперед експлуатує найбільш



Рис. 1. Взаємозв'язок чотирьох складників зі стратегією підприємства в межах концепції BSC

Джерело: побудовано автором з використанням [5, с. 75]

Таблиця 1

Показники клієнтського складника в BSC

Частка ринку	Відображає частку підприємства на цьому ринку (з погляду кількості клієнтів, витрачених коштів або обсягу проданих товарів)
Збереження клієнтської бази	Оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає збереження наявної клієнтської бази компанії.
Розширення клієнтської бази	Оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає розширення клієнтської бази компанії, яка залучає або завойовує клієнтів.
Задоволення потреб клієнта	Оцінює ступінь задоволеності клієнта відповідно до спеціальних критеріїв результатів діяльності
Прибутковість клієнта	Оцінює чистий прибуток від клієнта або сегменту ринку. після того, як здійснені виняткові витрати на їхню підтримку.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Таблиця 2

Сильні і слабкі сторони BSC

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий огляд діяльності.	Тільки концептуальна модель, яку складно перетворити в модель вимірювань.
Здатність переводити бачення і стратегію організації в конкретні завдання і показники.	Нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв.
Комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності.	Фокус тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін.
Фокус на обмежене число ключових показників для зниження обсягу надлишкової інформації.	Недостатня увага до внеску працівників і постачальників.
Гнучкість і адаптація до особливостей будь-якої організації.	Фокус насамперед на вихідні показники діяльності.
Розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації.	Немає моніторингу конкуренції і розвитку технології, що означає швидше статичність моделі, ніж динамічність.
Орієнтація на споживача і ринок. Розвиток розуміння стратегії. Відносна легкість застосування.	

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

прибуткові сприятливі можливості, а потім залишаються найменш прибуткові, що обмежує можливість зростання фірми.

З огляду на вплив диверсифікації виробництва на різні показники діяльності підприємства, на думку авторів, для оцінки реалізації стратегії диверсифікації доцільне використання збалансованої системи показників (BSC), що являє собою систему оцінки стратегічного розвитку бізнесу підприємства, засновану на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Ця система являє собою не тільки оцінну систему, а й засіб стратегічного управління, тому що дає змогу не тільки сформулювати стратегію розвитку компанії, але і перевести її в площину конкретних стратегічних завдань і показників, що їх визначають [1].

BSC включає завдання і показники, згруповані в чотири напрями:

- 1) фінансовий складник;
- 2) клієнтський складник;
- 3) складник внутрішніх бізнес-процесів;
- 4) складник навчання і розвитку персоналу [5].

На рис. 1 показано взаємозв'язок цих чотирьох складників зі стратегією компанії в межах концепції BSC.

Фінансовий складник передбачає встановлення взаємозв'язку між стратегією диверсифікації виробництва компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами під час визначення завдань і параметрів інших складників. При цьому під час встановлення фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії диверсифікації виробництва, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства таким показником може бути зростання доходу та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, рентабельності власного і залученого капіталу тощо. На стадії зрілості – грошові потоки від різних видів діяльності підприємства і зниження потреб в оборотному капіталі. Крім того, у фінансовий складник багато компаній включають оцінки ризику стратегії. Наприклад, диверсифікація напрямів бізнесу та джерел доходу компанії [5].

Клієнтський складник визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів.

До ключових показників клієнтського складника належать: частка ринку, збереження клієнтської бази, розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта (табл. 1). При цьому для диверсифікованої компанії доцільно оцінювати клієнтський складник за кожним видом діяльності компанії.

Складник внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення

цілей споживачів і акціонерів. Цілі і показники цього складника формулюються після розроблення фінансового та клієнтського складника, що дає змогу орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів і акціонерів. При цьому рекомендується визначити вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів за кожним із видів виробництва, що включає три основних бізнес-процеси: інноваційний, операційний і післяпродажне обслуговування. Відповідно за кожним із внутрішніх бізнес-процесів повинні бути визначені ключові показники їхньої оцінки. Найважливішими показниками для оцінки основних внутрішніх бізнес-процесів є показники собівартості, якості продукції (послуг) і тривалість тимчасового циклу (виробництва, реалізації продукції, обслуговування клієнтів тощо) [2].

Складник навчання і розвитку персоналу формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цього складника дають змогу оцінити кадрову ситуацію в компанії. До них належить задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. При цьому задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показники. При цьому на задоволеність працівника впливають такі стимулюючі фактори, як: сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі [2, с. 80].

BSC володіє як певними перевагами, пов'язаними з можливістю контролювати процес і реалізацію стратегії підприємства і вживати відповідних заходів для її коригування, так і певними недоліками, головним чином пов'язаними з недостатнім опрацюванням методичних основ її застосування. У табл. 2. наведені сильні і слабкі сторони BSC.

Висновки з проведеного дослідження. Незважаючи на зазначені недоліки, BSC дає можливість вирішити найважливішу проблему під час розроблення та реалізації стратегії диверсифікації виробництва – оцінити потенціал і перспективи реалізації напрямів диверсифікації виробництва з позицій забезпечення конкурентоспроможності підприємства і на цій основі розробити заходи щодо її подальшого підвищення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 334 с.
2. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3. С. 79–83.
3. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2004. № 8. С. 274.

4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2016. 320 с.

5. Лаговська О.А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. № 2. С. 70–80.

6. Малярець Л.М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2008. 180 с.

7. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2003. № 3. С. 18–46.

8. Смотрич Ж.В. SWOT-анализ Сбалансированной системы показателей. *Баланс – Современный капитал*. 2004. № 9. С. 5–10.

REFERENCES:

1. Ansoff I. (2009) *Stratehichesky menedzhment* [Strategic Management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)

2. Batanova T.V. (2014) Metodolohichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv diial'nosti pidpryyemstva [Methodological aspects of development of the system of balanced indicators of activity of the enterprise]. *Bulletin of socio-economic research*, vol. 3, no. 54, pp. 79–83.

3. Kalinesku T.V., Romanovs'ka Y.A. (2004) Pryntsypy pobudovy monitorynhu realizatsiyi mekhanizmu rozvytku stratehichnoho potentsialu pidpryyemstva [Principles of monitoring the implementation of the mechanism of development of strategic potential of the enterprise]. *Bulletin of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 8, no. 78, pp. 274.

4. Kaplan R., Norton D. (2016) *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From strategist to action]. Moscow: Olymp-Business. (in Russian)

5. Lahovs'ka O.A. (2014) Systema zbalansovanykh pokaznykiv u vartisno-oriyentovanomu upravlinni: napryamy vykorystannya [The system of balanced indicators in value-oriented management: directions of use]. *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 2, no. 29, pp. 70–80.

6. Malyarets' L.M., Shtereverya A.V. (2008) *Zbalansovana systema pokaznykiv v otsyntsi diyal'nosti pidpryyemstva: monohrafiya* [Balanced scorecard in the evaluation of enterprise activity]. Kharkov: Simon Kuznets KhNUE. Simon Kuznets (in Ukrainian)

7. Prakhald K.K., Khamel G. (2003) *Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii* [Key competence of the corporation]. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, vol. 3, no. 24, pp. 18–46.

8. Smotrich Z.V. (2004) SWOT-analiz Sbalansirovannoy systemy pokazateley [SWOT analysis of the Balanced Scorecard]. *Balance - Modern Capital*, vol. 9, no. 11, pp. 5–10.