

УДК 658.152:338.33

Дереза В.М., Жиденко М.В.

### ФОРМУВАННЯ МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто особливості визначення доцільних для підприємства напрямів диверсифікації, запропоновано чинник на основі якого визначаються обсяг капіталовкладень на здійснення диверсифікації

**Ключові слова:** диверсифікація, прибуток, капітал, витрати, вартість коштів

Peculiarities of determination the reasonable methods of diversification for enterprise are considered. Factor on the basis of which the volume of investments directed on the diversification is proposed.

**Keywords:** diversification, income, capital, expenditures, price of resources.

Процес диверсифікації на сучасному етапі стає важливим чинником стабілізації фінансового стану багатьох підприємств.

Диверсифікація може здійснюватись у різних напрямках і за допомогою різних методів. Напрямок диверсифікації вказує на те, у яку нову сферу діяльності будуть спрямовані вкладення капіталу підприємства, і яким чином вона пов'язана з основною діяльністю. При цьому під методом диверсифікації розуміється спосіб здійснення (придбання підприємства, створення іншого підприємства, розвиток власного виробництва з іншим профілем спеціалізації, тощо) того чи іншого напрямку. Проведений аналіз досліджень, присвячених цьому питанню свідчить про відсутність загальноприйнятої класифікації диверсифікації. А саме, серед вчених є розбіжності щодо напрямів диверсифікації та методів її здійснення.

Більшість економістів [1-8], виділяють наступні напрями диверсифікації:

- 1) концентрична – організація виробництва нових товарів або виробництв ідентичних існуючим;
- 2) конгломератна – організація випуску нових товарів або виробництв не пов'язаних з основною діяльністю підприємства;
- 3) горизонтальна – випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства.

Концентрична диверсифікація має місце, при приєднанні підприємства, що виробляє продукти або надає послуги, подібні до тих, що виробляє дане підприємство. Підприємства, які бажають здійснити концентричну диверсифікацію зовнішніми засобами, шукають підприємства, які у значній мірі зв'язані з ними щодо ринків, каналів розподілу, потреб у техніці і ресурсах. При здійсненні концентричної диверсифікації, підприємство очікує, що за рахунок наявності кількох типів діяльності може бути досягнутий синергітичний ефект. Фінансові вигоди концентричної диверсифікації формуються протягом середнього або тривалого терміну (3-7 років).

Конгломератна диверсифікація має місце, при придбанні підприємства, що виробляє продукти або надає послуги, які не мають зв'язку із продуктами, послугами і ринками, які дане підприємство виробляло до диверсифікації. Конгломератна диверсифікація забезпечує значну фінансову синергію. Синергітичний ефект проявляється у формі переваг в оподаткуванні, більших можливостях підвищенні кваліфікації персоналу підприємства, кращому використанні фінансових ресурсів, тощо.

М. Портер [9] виділяє наступні переваги і недоліки концентричної диверсифікації.

До основних переваг він відносить можливість безкризового виходу підприємства з галузі, що знаходиться у спаді; зниження залежності від одного продукту (ринку); виникнення ефекту масштабу і синергії; підсилення ринкової влади підприємства; підвищення кредитоспроможності підприємства; можливість розподілу ризиків.

До недоліків концентричної диверсифікації М.Портер відносить потребу у інших навичках, яких може не бути у підприємства (наприклад, технологічних навичок); при участі у нових видах діяльності, потребу у значних резервах коштів; можливе формування тенденції переносу зусиль з базового підприємства на нові; виникнення складнощів пошуку підприємства для придбання.

При горизонтальній диверсифікації відбувається придбання або злиття з конкурентом, розширення асортименту продукції або послуг. Горизонтальна диверсифікація дозволяє отримати економію на більших обсягах виробництва, розширити ринки збуту.

Наступна група вчених [10, 11, 12, 13, 14] поділяє диверсифікацію на споріднену, неспоріднену та вертикальну:

1) споріднена диверсифікація - полягає у використанні хоча б одного спільного (схожого) фактору виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, методів, каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів та розширення можливостей для задоволення їх потреб;

2) неспоріднена диверсифікація – освоєння нових видів продуктів і послуг, які є доповненням до основних і сприяють їх збуту на традиційних ринках;

3) диверсифікація шляхом вертикальної інтеграції – включення у склад підприємства виробництв, які входять в технологічний ланцюг випуску основної продукції до або після виробничого процесу.

Схематично, згідно з роботами Г.Міцберга [15, 16] можливі варіанти диверсифікацію зображено на рис. 1 – 2.

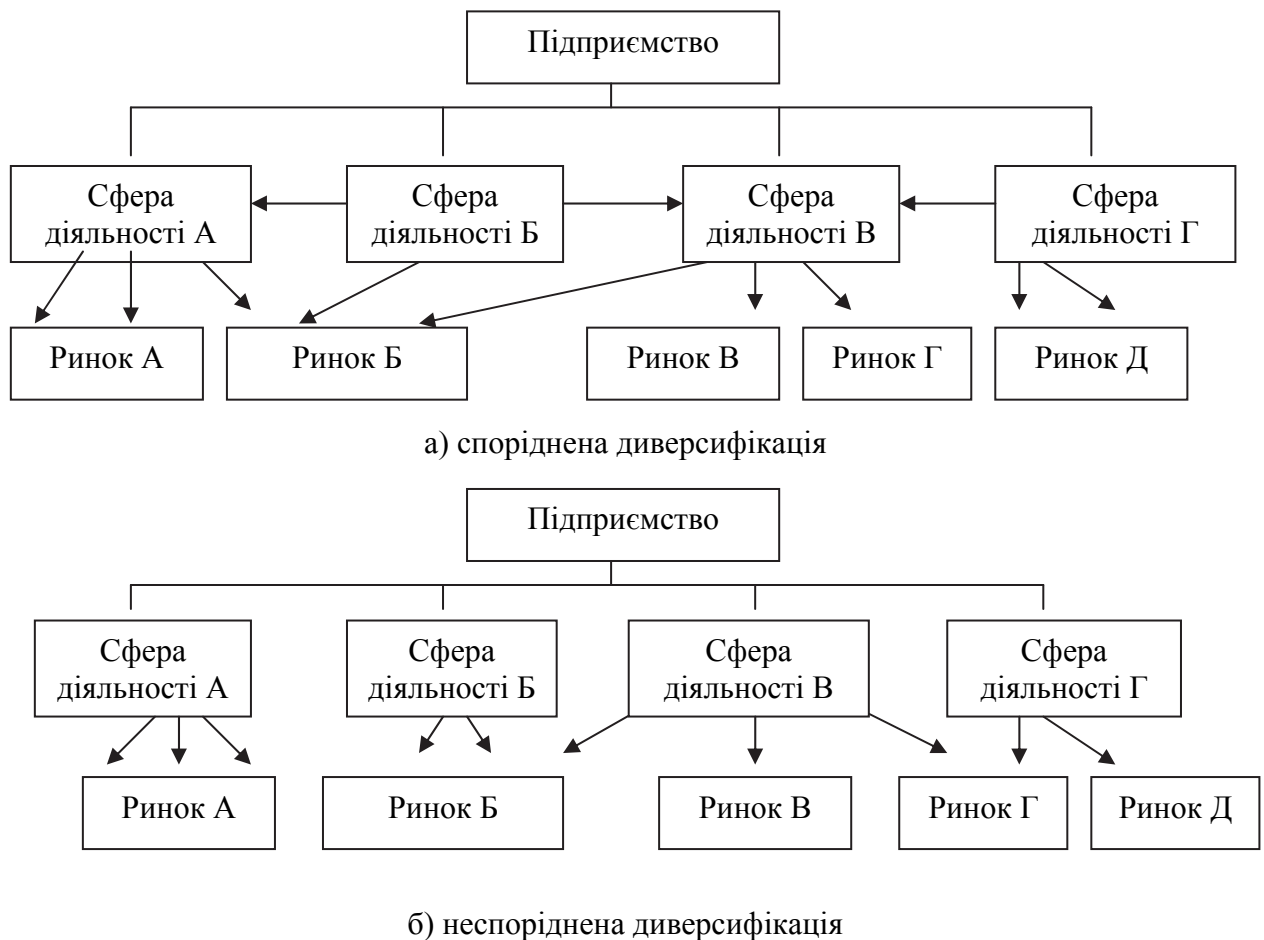
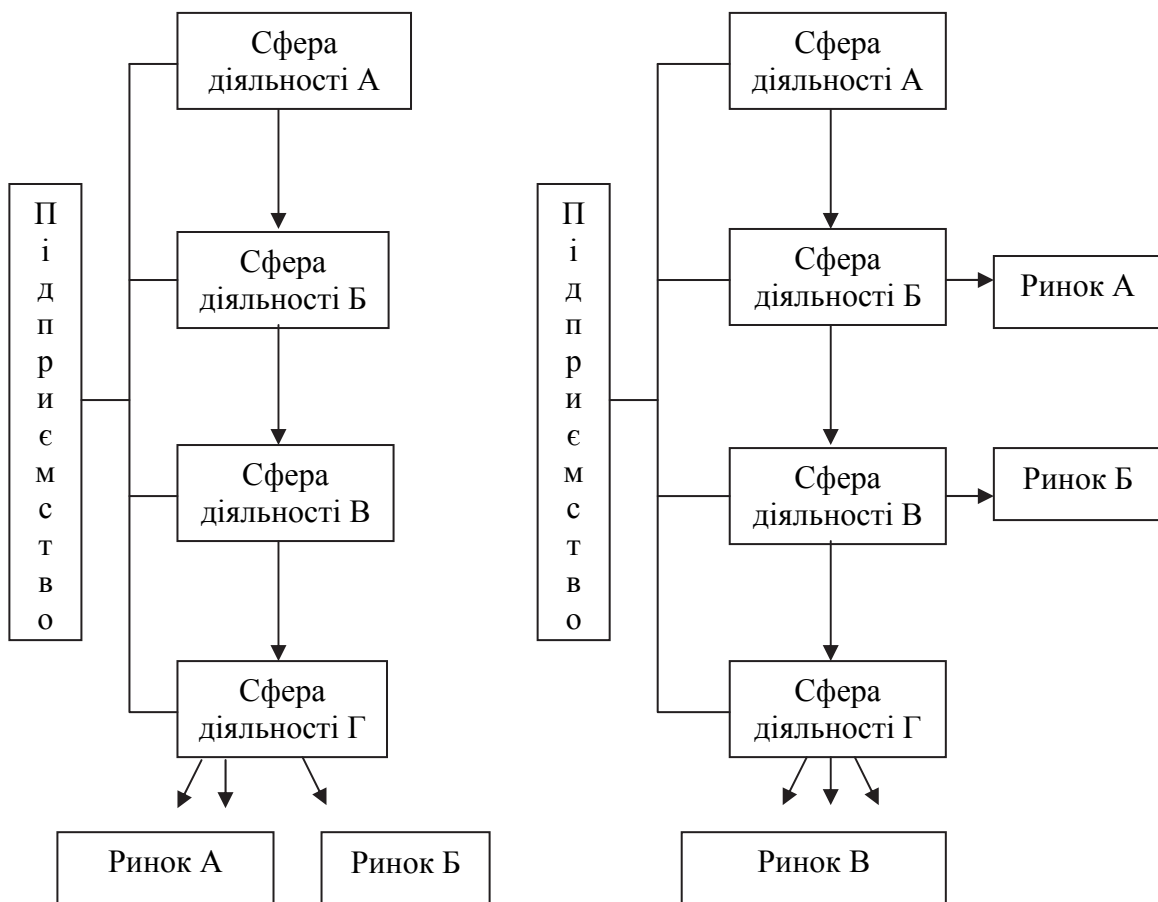


Рис. 1. Схеми спорідненої та неспорідненої диверсифікації підприємства [15]

Вибір між спорідненою і неспорідненою диверсифікацією залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації і додаткових питомих витратах на управління.

Як визначає один із дослідників [17], підприємство повинно концентруватися на спорідненій диверсифікації, коли ключові переваги підприємства можуть використовуватися в широкому діапазоні галузевих і комерційних ситуацій, а також управлінські витрати не перевершують обсягів, необхідних при розподілі ресурсів. Підприємства повинні концентруватися на неспорідненій диверсифікації, якщо переваги основної діяльності високо спеціалізовані і не мають додатка на стороні, а витрати на керування не перевищують величин, потрібних для реалізації стратегії внутрішнього ринку.

Підприємство здійснює вертикальну диверсифікацію з метою посилення конкурентної позиції своєї основної діяльності. У свою чергу, посиленню конкурентної позиції сприяють: економія у постійних витратах; поліпшення якості; наявність та захист власної технології; контроль за збутом продукції; гарантований доступ до сировини, тощо [17, 12].



а) вертикальна диверсифікація

б) вертикальна диверсифікація з побічною продукцією

Рис. 2. Схеми вертикальної диверсифікації підприємства [15]

Однак, вертикальна диверсифікація має і негативні сторони. Найбільш важливими з них є: зайві витрати, якщо підприємство використовує власне виробництво (наприклад, напівфабрикатів або комплектуючих) при наявності зовнішніх, дешевих джерел постачання, а також через відсутність конкуренції усередині підприємства, що не спонукує його дочірні

підрозділи (постачальників) знижувати витрати виробництва; втрати доходів при швидкій зміні технологій, вертикально диверсифікованому підприємству важко розпродати старі активи і придбати нові; у разі нестабільного і не передбачуваного попиту підприємству важко координувати виробництво продукції, що може призвести до росту вартості управління [17].

І. Басєв, С. Кожин [18] та інші вчені звертають увагу на існування таких напрямів диверсифікації: горизонтальна, яка передбачає захоплення нових ринків збуту, тобто придбання підприємств, які діють в інших регіонах, розширення асортименту продукції та надаваних послуг; вертикальна, що здійснюється поглинанням підприємств, які входять до технологічного ланцюга, підприємства, що здійснює диверсифікацію; конгломератна, що передбачає придбання підприємств, не пов'язаних з сучасною діяльністю підприємства.

Також, деякі вчені [20, 19] дають таку класифікацію диверсифікації: горизонтальна, конгломератна та центрована. При цьому під центрованою диверсифікацією розуміється виробництво нової продукції з використанням існуючої технології.

Е. Діхтль, Х.Хершген [22] і Е.В.Попов [23] розрізняють горизонтальну, вертикальну і латеральну диверсифікацію. Під латеральною вони мають на увазі диверсифікацію, при якій не спостерігається прямого зв'язку із існуючими сферами діяльності підприємства.

С.А. Мітельман [24] виділяє наступні напрями, які, на наш погляд, найбільшою мірою відповідають поняттю диверсифікації капіталу стосовно до капіталу торгівельно-промислового підприємства: диверсифікація портфеля інвестиційних проектів (реальних інвестицій), конгломератна і концентрична диверсифікація видів діяльності підприємства. При цьому більш близькою до диверсифікації портфеля є стратегія конгломератної (чистої) диверсифікації видів діяльності, при якій між окремими сферами бізнесу не існує ніяких загальних зв'язків і елементів збігу в області їхньої виробничо комерційної діяльності, а відбувається тільки передача коштів [25]. У той же час, на погляд С.А. Мітельмана, з точки зору сучасної стратегічної теорії менеджменту більш доцільною вважається концентрична диверсифікація, при якій окремі напрями діяльності хоча і різні, але мають який-небудь зв'язок (загальна технологія, канали маркетингу, постачальники і джерела сировини, методи управління, тощо) [25]. На наш погляд диверсифікацію інвестиційного портфеля не можна вважати напрямом диверсифікації, а доцільно віднести до предмету диверсифікації.

Розміри диверсифікації виробництва і капіталу, для всіх підприємств різні, і повинні виходити з їхньої доцільності і наявних у них можливостей. Тому можна рекомендувати підприємствам визначити суму капітальних витрат ( $KB$ ), яку вони можуть собі дозволити на диверсифікацію.

Капітальні витрати залежать від прибутку, одержаного підприємством у звітному періоді, прибутку, отриманого в минулому періоді і розподіленого по фондах, або, що залишився нерозподіленим.

Прибуток – показник, що характеризує ефективність використання ресурсів, головний результат фінансово-господарської діяльності підприємства. Відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємства» його величина визначається за формулою:

$$\Pi = VD - BB \quad (1)$$

де  $\Pi$  - прибуток за звітний період, грн.;

$VD$  - валовий доход, грн.;

$BB$  – валові витрати підприємства, грн.

Валовий доход – це загальна сума доходу підприємства від усіх видів діяльності, отриманого протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній і нематеріальній формах.

Витрати підприємства в залежності від джерела покриття розділяються на три групи: включені у валові витрати (заробітна плата працівників, приріст чи зменшення балансової вартості матеріальних запасів і ін.); витрати, джерелом покриття яких є амортизаційні відрахування (будівництво, придбання, реконструкція, ремонт основних фондів; витрати, зв'язані з видобутком корисних копалин і ін.); витрати, джерелом покриття яких є прибуток (потреби, не зв'язані з веденням господарської діяльності, податок на прибуток, податок на нерухомість, сплата штрафів, виплата дивідендів і ін.).

Частина прибутку, отримана підприємством, може бути спрямована на виробничий розвиток, частина на диверсифікацію виробництва і капіталу.

Розробка економічно обгрунтованої системи розподілу прибутку є актуальною задачею підприємств, що вирішило диверсифікувати свою діяльність. Тому необхідно визначити раціональні межі капіталовкладень. Найбільш раціональним критерієм може служити банківський відсоток за депозитами.

$$\frac{\Pi_{\text{після реін.}}}{BK} \geq \eta_B \quad (2)$$

де  $\Pi_{\text{після реін.}}$  - прибуток, що залишився після реінвестування, грн.;

$BK$  - власний капітал, грн.;

$\eta_B$  - банківський відсоток за депозитами, частки од..

Прибуток, що залишився після реінвестування дорівнює:

$$\Pi_{\text{після реін.}} = [(ВД - ВВ) - K] \quad (3)$$

де  $K$  - капітальні витрати, грн.

Підставивши (2) у (3) можна визначити суму капітальних витрат, що може дозволити собі підприємство за рахунок власних коштів:

$$K \leq (ВД - ВВ) - \eta_B \times BK \quad (4)$$

В залежності від розміру капітальних витрат підприємство вибирає можливий напрям диверсифікації виробництва і капіталу, який воно може фінансувати за рахунок власних коштів. Якщо економічна рентабельність підприємства ( $EP$ ) вище, ніж середня розрахункова ставка за кредитами ( $CPCB$ ), і співвідношення власного і позикового капіталу ( $BK/ПК$ ) більше 1, підприємство може, і доцільно, залучати позикові кошти.

У розрізі визначених за допомогою двомірної матриці напрямів і методів диверсифікації виробництва і капіталу, необхідно визначити для кожного окремого підприємства можливі варіанти диверсифікації. Кожен з напрямів і методів диверсифікації виробництва і капіталу, включений до можливих варіантів розвитку підприємства, потребує виділення визначеної суми коштів  $K_{\delta}$ . Якщо, сума нерозподіленого прибутку підприємства ( $\Pi_n$ ) і обсягів коштів які можливо залучити без порушення рівня платоспроможності підприємства та перевищення нормативу його фінансової залежності від кредиторів ( $Z_k$ ), більше або дорівнює сумі коштів необхідних для здійснення  $i$ -го напрямку диверсифікації, то цей варіант можна включити до плану розвитку підприємства, і навпаки. При цьому, ефективність обраного варіанту диверсифікації повинна перевищувати вартість залучених коштів. У цьому випадку, алгоритм формування можливих напрямів і методів диверсифікації виробництва і капіталу, матиме наступний вигляд (рис. 3).

При наявності значних фінансових ресурсів, підприємство може собі дозволити здійснити диверсифікацію виробництва і капіталу одразу за кількома напрямами. Отже, перед підприємством постає задача розподілити наявні фінансові ресурси, між різними

напрямами диверсифікації, оптимальним чином.

При визначенні оптимальних варіантів диверсифікації серед значної кількості варіантів, на наш погляд, вибір слід здійснювати з врахуванням прибутковості і ризику конкретного напрямку диверсифікації.

Якщо, у підприємства є кілька варіантів диверсифікації виробництва і капіталу, необхідно визначити серед них найбільш прибутковий. При цьому прибутковість різних варіантів диверсифікації виробництва і капіталу, необхідно розраховувати з урахуванням витрат на страхування можливих ризиків.

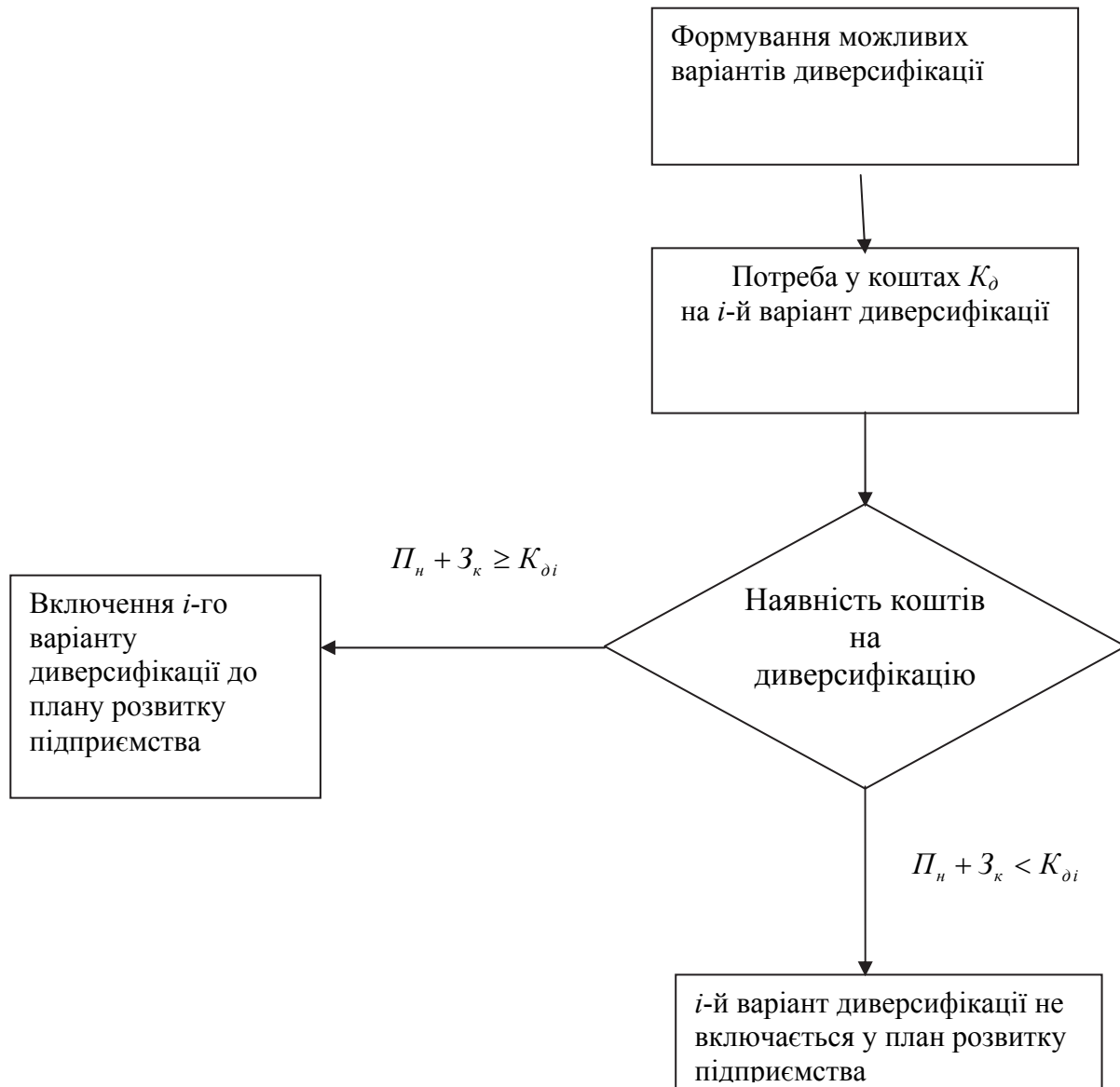


Рис. 3. Схема формування можливих варіантів диверсифікації виробництва і капіталу

Підприємство може обрати один або кілька варіантів диверсифікації виробництва і капіталу. У разі, якщо підприємство обирає два або більше варіантів диверсифікації, при обмежених фінансових ресурсах, перед ним постає задача визначення оптимальної суми вкладення капіталу у різні варіанти диверсифікації.

## Література

1. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. Навч. посібник. /В.Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1994. – 327 с.
2. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Учебное пособие./В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. – Спб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 120 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент./Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа, Интер-синтез, 1997. – 301 с.
7. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Учебное пособие./ А.Д. Чернявский – К.: МАУП, 2000. – 208с.
8. Шаповал В.А. Підвищення ефективності використання основних фондів гірничо-збагачувальних комбінатів шляхом диверсифікації виробництва./ В.А. Шаповал // Автореферат дис... канд.ек.наук.: 08.06.01./ Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ, 2003.- 19с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції. / М. Портер. – К.: Основи, 1997.-390с.
10. Аакер Д.. Стратегическое рыночное управление. /Д. Аакер. – Пер. с англ. Под ред. Ю.П. Каптуревского. – Спб: Питер, 2002. – 544 с.
11. Лиувиль Ж. Стратегия предприятия и рентабельность. / Ж. Лиувиль // Проблемы теории и практики управления, 1993, №3, стр. 58-61.
12. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
13. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд/ Пер. с англ.- М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576с.
14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Навч. посібник. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999.-384с.
15. Минцберг Г. Школы стратегий. / Г.Минцберг – Спб.: Питер, 2000.-336 с.
16. Минцберг Г. Стратегический процесс. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Калтуревского./ Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал – Спб.: Питер, 2001. – 688с.
17. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций./Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. - 93 с.
18. Баев И. Диверсификация промышленных предприятий в США / И. Баев, С. Кожин// Мировая экономика и международные отношения. – 2001. - №10. – С.85-91.
19. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. /В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник./О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
21. Фельдман Дж. М. Организация промышленной конверсии как основы разоружения и развития / Джонатан М. Фельдман // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №4. – С.46-52.
22. Дихтль Е. Практический маркетинг: Учеб пособие. / Е. Дихтль, Х. Хергшген/ Пер с нем. – М.: Высш. шк., 1995. – 255с.
23. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг.: Учеб. пособие./ Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 320с.
24. Мительман С.А. Диверсификация капитала в финансовой деятельности торгово-промышленной компании / С.А. Мительман // Автореф. диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Екатеринбург, 2000 г. (Электрон. ресурс) / Спосіб доступу: URL: <http://www.mitelman.ru/scientific/auto.php>. – Загол. з екрану.
25. Мительман С.А. Методологические основы организации финансового механизма в системе диверсификации капитала. /С.А. Мительман// (Электрон. ресурс) / Спосіб доступу: URL: <http://www.mitelman.ru/scientific/new5.php>. – Загол. з екрану.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Вагонова О.Г. 21.06.10*

*Надійшла до редакції  
22.06.10*