

Пілецька С.Т.

доктор економічних наук, професор

Національний авіаційний університет, м. Київ

СТРАТЕГІЯ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

В даний час проблема сталого розвитку промислових підприємств є особливо актуальною. Це пов'язано з необхідністю розширенням ринку попиту та необхідністю заміщення імпорту, оскільки спостерігається зниження частки експортної виручки і скороченням імпортного потенціалу країни.

Для більш повного розуміння поняття сталого розвитку розглянемо його з позиції консервативного, еволюційного та системного підходів (табл. 1). Позиція консервативного підходу до сталого розвитку орієнтована в першу чергу на збереження наявних ресурсів з метою передачі їх майбутнім поколінням, в той же час системний підхід головною метою визначає відтворення наявних ресурсів. Тоді як еволюційний підхід розглядає сталий розвиток з позиції того, що глобальні зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, вносять корективи, які в свою чергу, відображаються на зміні траєкторії розвитку суспільства в цілому [13, с.12].

Провівши аналіз визначили, що запропоновані в табл. 1 визначення поняття «сталий розвиток» розглядаються, переважно, з позиції зовнішнього середовища функціонування підприємства, робиться акцент на певних проблемах, таких як: збереження природних ресурсів, рівновагу між економічною діяльністю та станом навколишнього середовища, регулювання діяльності підприємства, виконання стратегічних планів та інше. Отже, метою сталого розвитку промислових підприємств є забезпечення розвитку виробництва високотехнологічної продукції для реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом розробки відповідної стратегії.

Як зазначалось, функціонування промислового підприємства в значній мірі залежить від зовнішнього економічного середовища і характеристик економічної системи держави. Виханський О. теоретично обґрунтував, що підприємство, розвиваючись, проходить кілька етапів: спеціалізація на виробництві конкретної продукції; інтеграція по горизонталі або вертикалі для завоювання лідируючих позицій в конкретному сегменті ринку; диверсифікація в суміжні або несуміжні галузі [4]. Це так звані стратегічні альтернативи розвитку підприємства. На практиці етап інтеграції може бути пропущений і підприємство здійснює диверсифікацію своєї діяльності без інтегрування з іншими суб'єктами господарювання.

Таким чином, саме спеціалізація та диверсифікація є для підприємства альтернативними стратегіями. Якщо розглядати ці стратегії відособлено один від одного, то перш за все необхідно відзначити їх характерні риси, переваги, недоліки. Одним з визначень поняття спеціалізації є «зосередження діяльності на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції, що випускається» [16].

Таблиця 1

Визначення поняття «сталий розвиток»

Автор	Визначення терміну
Доклад Комісії Брундтланд (1987, рос. переклад 1989) [3]	Розвиток, за якого нинішні покоління задовольняють свої потреби, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольняти власні потреби. До визначення було надано такий коментар: «Сталий і довготривалий розвиток являє собою не незмінний стан гармонії, а скоріше процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами»
Урсул А.Д. [19]	Керований системно-збалансований соціоприродний розвиток, який не руйнує навколишнє природне середовище та забезпечує виживання і безпечно, невизначено довге, існування цивілізації
Кувшинов М. А. [10]	Сталий розвиток носить динамічний характер, він являє собою не незмінний стан гармонії, а скоріше процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами
Мельник Л. Г. [11]	Стійкий розвиток є однією із утопій людства, яка, не маючи чітких критеріальних меж, як чергове «світле майбутнє», дозволяє нескінченно фантазувати про конкретні цільові орієнтації, шляхи та засоби наближення до цієї мети. Суперечливість цього терміна полягає у тому, що в одному понятті об'єднані два слова, які мають внутрішню протилежні значення: «стійкість», що передбачає рівновагу, і «розвиток», який можливий тільки за умов постійного виходу системи з рівноважного стану [10, с.412].
Шевчук В.Я. [20]	Сталий розвиток – це гармонійний процес, який забезпечує збалансоване економічне сходження, збереження природно-ресурсного потенціалу, гарантує біосферний простір та екологічну безпеку з метою задоволення життєво необхідних потреб людей і суспільства в цілому
Згуровський М. [7]	Сталий розвиток – це процес розвитку держави на основі узгодження і гармонізації екологічної, соціальної та економічної складових із метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь
Давидова Н., Тімофєєва О. [5]	Розвиток, який не передбачає необоротної зміни середовища проживання людини
Трегобчук В. [18]	Сталий розвиток – це «розвиток продуктивних сил країни, спрямований на задоволення найважливіших життєвих потреб не лише нинішнього, але й майбутніх поколінь з одночасним збереженням природного середовища у сприятливому, з точки зору інтересів здоров'я людини, стані і постійним підтриманням у ньому динамічної екологічної рівноваги»
Данилишин Б. [6]	Сталий розвиток – це система відносин суспільного виробництва, що при ній досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення
Батамурзаєва В. М. [2].	Сталий розвиток підприємств це здатність досягнення економічних цілей в результаті адаптації до навколишнього середовища
Коряков А. Г. [9].	Сталий розвиток підприємства - регулювання його діяльності
Пухальський А. Н. [15]	Сталий розвиток - режим діяльності по виконанню стратегічних планів

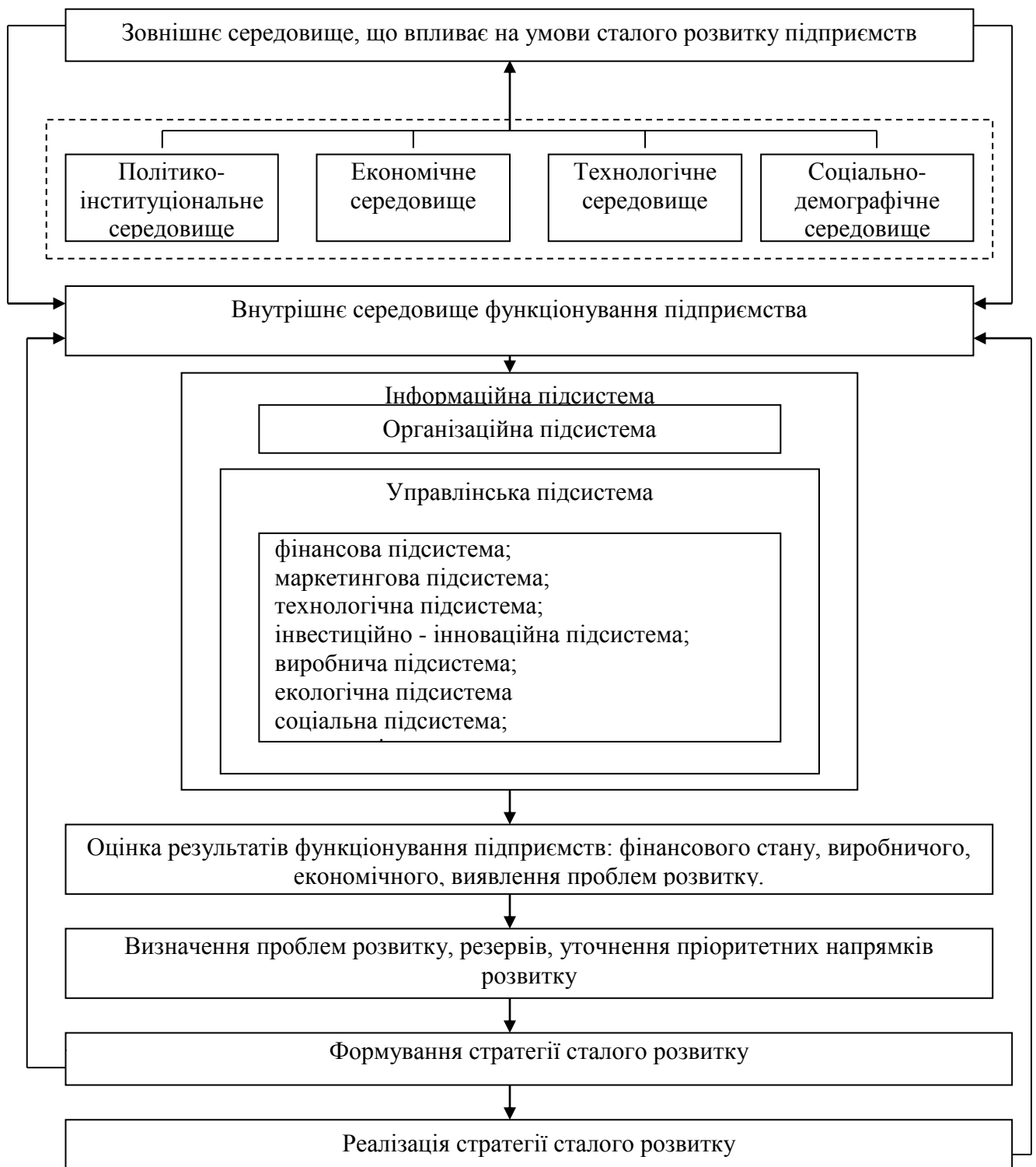


Рис. 1 Алгоритм сталого розвитку підприємства

Виробничі переваги спеціалізації полягають в скороченні витрат часу і витрат, в більш ефективному використанні спеціалізованої техніки, що створює основу для розвитку технологій в галузі. По суті, поглиблення спеціалізації сприяє формуванню так званих ключових компетенцій, тобто особливих умінь.

Але наявність явних переваг спеціалізації не применшує її недоліків, основним з яких вважаємо відсутність гнучкості підприємства в умовах різких змін структури споживчого попиту.

Досить багато досліджень проведено з питання диверсифікації діяльності підприємств. В існуючих численних визначеннях підкреслюються різні аспекти цього процесу. В цілому, більшість економістів під диверсифікацією діяльності розуміють розширення сфер діяльності суб'єкта господарювання, як правило, не мають функціональних зв'язків між собою і з основним напрямком діяльності [17]. Передумови диверсифікації діяльності промислових підприємств обумовлені зниженням споживчого попиту на продукцію, в силу чого організація в рамках існуючого бізнесу не може досягти стратегічних цілей свого розвитку. Не менш важливим є наявність високого рівня ризику, значення якого може бути розраховане на основі вивчення динаміки частки продажів продукції, що припадають на одного контрагента. Наявність вільних фінансових ресурсів і активів також сприяє реалізації стратегії диверсифікації підприємства. Наявні передумови не завжди дозволяють оцінити можливості підприємства щодо диверсифікації діяльності. Чітким критерієм може стати конкретний економічний показник, що дозволяє оцінити потенціал розширення сфер бізнесу. Цей показник повинен бути однозначним, простим в розрахунку і не вимагає аналізу великого обсягу інформації.

З цією метою пропонується використовувати показник доданої вартості підприємства. Додана вартість капіталізується з нерозподіленого прибутку підприємства як частина його власних коштів, тому найбільш доцільним способом розрахунку даного показника вважаємо модель економічного прибутку:

$$\begin{aligned}\Delta V_n &= IC \cdot (R_n - W_n), \\ \Delta V_n &= P_n - IC \cdot W_n\end{aligned}\tag{1}$$

де ΔV_n – показник доданої вартості в n -ому році;

IC – сума інвестованого капіталу;

R_n – фактична рентабельність інвестицій в n -му році;

W_n – вартість залучення інвестованого капіталу в n -му році;

P_n – чистий фінансовий результат (чистий прибуток) в n -ому році.

Логіка використання показника доданої вартості для оцінки потенціалу розширення діяльності підприємства полягає в наступному. Підприємство має вільні фінансові ресурси для стратегічного розвитку тільки в тому випадку, якщо отримані чисті доходи перевищують витрати на залучення капіталу. Це

означає, що економічною умовою здійснення диверсифікації слід вважати позитивну величину доданої вартості:

$$\begin{cases} \Delta V_n \geq 0, \\ P_n \geq IC \cdot W_n \end{cases} \quad (2)$$

Показник доданої вартості дозволяє однозначно оцінити ефективність функціонування підприємства, в тому числі, його можливості щодо розширення діяльності.

Проведення диверсифікації має бути стратегічно обґрунтовано і економічно доцільно. В цьому випадку вона є фактором формування і отримання конкурентної переваги підприємства на ринку. Переваги диверсифікації настільки очевидні, що існує небезпека не врахування її недоліків. Найбільш істотними недоліками слід вважати складність управління диверсифікованою структурою, виникнення внутрішньо організаційних конфліктів і протиріч. Диверсифікація в несуміжній підгалузі вимагає від менеджменту специфічних знань і компетенцій. Диверсифікована структура може стати занадто громіздкою для забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Таким чином, виникає проблема пошуку оптимального балансу між концентрацією на одній стратегічній сфері бізнесу та диверсифікацією діяльності.

Необхідно доцільне поєднання процесів спеціалізації і диверсифікації на підприємстві. З цією метою пропонується підхід щодо координації стратегій спеціалізації і диверсифікації, реалізація якого буде здійснюватися через ряд послідовних етапів.

Етап 1. Створення (шляхом реструктуризації) кластера спеціалізованих бізнес-одиниць на базі існуючих підрозділів підприємства.

Етап 2. Диверсифікація діяльності кластера в суміжні галузі у випадку недостатнього завантаження виробничих потужностей.

Етап 3. Створення нових бізнес-одиниць для реалізації проектів незв'язаної диверсифікації.

Етап 4. Оптимізація процесу запуску проектів спеціалізації і диверсифікації.

Узгоджена реалізація стратегій диверсифікації і спеціалізації передбачає виникнення синергетичного ефекту, під яким розуміється додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих елементів системи [8], але, разом з тим, спостерігається підвищення прогностичних оцінок ризику. Виникає проблема оптимізації процесів запуску інвестиційних проектів

по спеціалізації і диверсифікації, яка може бути вирішена за допомогою економіко-математичного моделювання.

Оптимізаційна задача вибору найбільш ефективного варіанту реалізації інвестиційних проектів по спеціалізації і диверсифікації діяльності підприємства формулюється наступним чином: отримання максимального чистого дисконтованого доходу від декількох проектів з урахуванням їх фінансування за рахунок власних коштів підприємства та кредитних ресурсів.

Основою в даній економіко-математичній моделі є умова максимізації чистої поточної вартості від сукупної реалізації проектів. Визначена умова пов'язана із запропонованим показником доданої вартості підприємства в частині інтерпретації результатів функціонування диверсифікованої структури. Додатковими умовами є баланс фінансового забезпечення з урахуванням короткострокових і довгострокових кредитів, а також облік відсотків, які сплачуються по заборгованості і синергетичного ефекту при розрахунку суми оподаткованого прибутку.

Сценарне моделювання при інвестиційній оцінці передбачає визначення кількох альтернативних варіантів (сценаріїв) реалізації проектів [12]. Для більшості випадків достатньо розглянути три варіанти - песимістичний, найбільш ймовірний і оптимістичний.

Економічний зміст запропонованого підходу координації - об'єднання ефектів від диверсифікації діяльності промислового підприємства, виділення напрямків діяльності в самостійні бізнес-одиниці і їх подальша спеціалізація. Впровадження даного підходу підвищує організаційну гнучкість бізнесу, покращує процес адаптації до економічних реалій і сприяє сталому економічному розвитку промислової структури.

Відзначимо, що в умовах економіки України необхідно забезпечувати чинники зростання ефективності промислового виробництва за рахунок внутрішніх резервів підприємств. Внутрішні резерви цього зростання засновані на використанні мультиплікативного ефекту від реалізації двох різнопланових, але взаємопов'язаних стратегій - спеціалізації і диверсифікації.

Практична значимість запропонованих розробок полягає в можливості кількісної оцінки стратегічного потенціалу диверсифікації діяльності підприємства, а також у виборі оптимального поєднання напрямів диверсифікації і подальшої спеціалізації промислових підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління / О. В. Ареф'єва, В. В. Прохорова. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.

2. Батамурзаева, В. М. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе адаптивной системы управления (на примере нефтегазодобывающей отрасли республики Дагестан). Диссертация. / В. М. Батамурзаева – Москва, Институт проблем рынка, РАН, 2016 – 180 с.
3. Брутланд Г. Х. Наше общее будущее. Доклад Комиссии ООН по окружающей среде и развитию [Электронный ресурс] / Г. Х. Брутланд. – М.: Прогресс, 1988. – С. 21. – Режим доступа: <http://устойчивоеразвитие.рф/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf>.
4. Виханский О. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014. 656 с.
5. Давыдова Н. Устойчивое развитие города. - Вопросы разработки стратегии / Н. Давыдова, О. Тимофеева // Журнал муниципальная экономика. – 2000. – №4. – С. 18–23.
6. Данилишин Б. М. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений / Б. М. Данилишин, Л. Б. Шостак. – К.: СОПС Украины НАНУ, 1999. – 367 с.
7. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 19 (598). – 14 с
8. Иванов Ю.В. Слияние, поглощение и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2001. 244 с.
9. Коряков, А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий. / А. Г. Коряков – Вопросы экономики и права. 2012. № 4 – С. 110–114.
10. Кувшинов М. А. Понятие управления устойчивым развитием социально-экономической системы муниципального образования [Электронный ресурс] / М. А. Кувшинов // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 2 (53) Молодой ученый. – 2011. – № 7. – Т. 1. – С. 86–91. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/30/3427>.
11. Мельник Л. Г. Поняття про сталій розвиток / Л. Г. Мельник // Основи стійкого розвитку. – Суми: Університетська книга, 2007. – С. 411–442.
12. Нижегородцев Р.М. Сценарный подход к прогнозированию траекторий развития национальной экономики. М.: Экономика, 2004. 170 с.
13. Петушинова В. Ц. Устойчивое развитие сельских территорий на основе агротуризма: дис. на соискание уч. степени кандидата эк. наук: 08.00.05 / Валентина Цыренжаповна Петушинова. – Улан-Удэ, 2014. – 227 с.
14. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т.Ю Коритько // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2018. – Вип. 5(67). – С. 100–106.
15. Пухальский, А. Н., Формирование механизма устойчивого развития предприятия/ А. Н. Пухальский, К. П Корсунь, О. В. Черданцева – Режим доступа: <http://www.nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22895/03.pdf>. Дата доступа: 29.11.2017.
16. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005. 408 с.
17. Титов В.В. Экономические основы управления компанией в современных условиях // Экономическая наука современной России. 2006. № 3 (34). – С. 57–68.
18. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України / В. Трегобчук // Вісник НАН України. – 2002. – № 2. – С. 31–41.
19. Урсул А. Д. Концептуальные проблемы устойчивого развития / А. Д. Урсул // Бюллетень РАН. Использование и охрана природных ресурсов в России. – 2005. – № 1. – С. 30–38.
20. Шевчук В. Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку / В. Я. Шевчук – К.: Геопринт, 2006. – 200 с.

Пілецька С.Т. Стратегія спеціалізації та диверсифікації в контексті сталого розвитку підприємств. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 40-46
