

УДК 338.24

**І.Ю. Крамар**

*Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**У статті досліджено особливості впровадження диверсифікації як одного із напрямів комплексного інноваційного розвитку малих підприємств на прикладі Тернопільської області.**

*Ключові слова:* диверсифікація, диверсифіковані та недиверсифіковані підприємства, валові капітальні інвестиції, наступальний та оборонний мотиви диверсифікації.

**В статье исследованы особенности внедрения диверсификации как одного из направлений комплексного инновационного развития малых предприятий на примере Тернопольской области.**

*Ключевые слова:* диверсификация, диверсифицированные и недиверсифицированные предприятия, валовые капитальные инвестиции, наступательный и оборонный мотивы диверсификации.

**The features of introduction of diversification as one of the directions of complex innovative development of small enterprises on example of the Ternopil region are investigated in the article.**

*Key words:* diversification, diversified and the undiversified enterprises, gross capital investments, offensive and defensive reasons of diversification.

Доцільність використання диверсифікації як інструмента стійкого і динамічного розвитку малих підприємств ґрунтується на одній з основних особливостей таких підприємств – їхній високій адаптивності до змін кон'юнктури ринку внаслідок обмежених обсягів випуску продукції та невеликої потреби в ресурсах, до різних нововведень унаслідок спрощеної структури внутрішньофірмового управління, їхньої мобільності внаслідок відносно легкого відходу з ринкових ніш, що стали невігідними, та можливості займати нові, перспективні ніші. Саме зміни кон'юнктури ринку зумовлюють появу нових, вигідніших об'єктів вкладення капіталу, саме вони найчастіше спонукають малі підприємства або залишати ніші ринку, що стали невігідними, або диверсифікувати діяльність.

Поняття диверсифікації можна розглядати по-різному. Традиційно диверсифікація асоціюється зі змінами видів діяльності підприємства [5–6; 8; 10]. Тому основну увагу в дослідженні зосередимо на диверсифікації діяльності малого підприємства як найхарактернішу для таких підприємств. Диверсифікацію діяльності розглядають як розширення активності підприємства за рамки основного бізнесу [3, с. 13]. При цьому основним вважають той бізнес, який має найбільшу питому вагу в загальному обсязі продажів. Тому під диверсифікацією діяльності малого підприємства будемо розуміти збільшення кількості видів діяльності, що трактуються достатньо широко.

Дослідженням застосування диверсифікації у діяльності малих підприємств займалися такі зарубіжні вчені, як Ансофф І.Ф., Карлофф Б., Коласс Б., Котлер Ф. та вітчизняні – Александров Д., Горшков В., Дудінов Г.В., Моїсєєв В.Г., Наливайко А.П., Пестрякова Т.В., Чудаков А.Б. та ін.

Важливим питанням є дослідження стану інноваційної активності малих підприємств машинобудівної галузі з точки зору диверсифікації діяльності на прикладі підприємств Тернопільської області.

У 2009 році на Тернопільщині на 10 000 осіб наявного населення було зареєстровано 44 малих підприємства [12]. Кількість малих підприємств у районах області варіювалась від 19 у Бучацькому районі до 55 – у Тернопільському та 104 – у місті Тернопіль, що в середньому на 11% більше, ніж у попередньому році, однак на 40%

(за винятком Тернополя) менше, ніж в середньому по Україні. Починаючи з 2006 року, кількість найманих працівників неухильно знижується.

У промисловості зайнято 7883 особи, співрозмірними є лише сільське господарство і торгівля, в решті видів економічної діяльності показники зайнятості населення працездатного віку суттєво нижчі. Промислові малі підприємства мають в середньому 9 працівників.

У 2009 р. обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) на малих підприємствах становив 3575,0 млн.грн., або 21,3% загального обсягу реалізації по економіці області (у 2008 р. – 23,9%). Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств виробничої сфери склав 35,8% (сільського господарства, мисливства, лісового господарства – 13,9%, промисловості – 16,4%, будівництва – 5,5%); невиробничої сфери – 64,2%. Промисловими підприємствами було реалізовано продукції на суму 586692,1 тис.грн., у т.ч. переробними – на 552528,4 тис.грн.

За районами області частка обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств за 2009 р. у загальному обсязі реалізації відповідного району коливалася від 9,5 до 62,7%, а в 11 районах була вищою, ніж середнє значення по області. 68,7% підприємств машинобудування отримали загальний прибуток в сумі 2736,2 тис. грн.

За підсумками 2009 р. малі підприємства освоїли валові капітальні інвестиції на суму 297,3 млн.грн., з них 99,6% спрямовано на поновлення матеріальних активів, 0,4% – інвестиції в нематеріальні активи. У 2009 р. витрати на інформатизацію малих підприємств склали 3,4 млн.грн.

Підприємства машинобудування працювали найбільш рентабельно серед малих промислових підприємств – рівень рентабельності склав 5%. В області постійно проводиться робота щодо формування необхідної інфраструктури підтримки малого підприємництва, що є важливою передумовою забезпечення суб'єктів господарювання методичною, фінансово-кредитною, матеріально-технічною, маркетинговою, кадровою та освітньою допомогою.

На сьогодні в області діє 7 бізнес-центрів, 3 лізингових центри, 2 фонди підтримки підприємництва, 24 інформаційно-консультативних установи, 28 фінансово-кредитних установ.

Дослідження особливостей диверсифікації проводилося за даними анкетування керівників (власників) 45 малих підприємств м. Тернополя та Тернопільської області за три роки (2007–2009 рр.). Із вибраних для дослідження малих підприємств 15 (33,3%) займаються виробничою діяльністю; 24 (53,3%) здійснюють посередницькі операції; 6 (13,3%) надають послуги (у т.ч. 16,7% – виробничого характеру, 33,3% – інтелектуального і 50% – побутового).

Усі проанкетовані малі підприємства було розділено на дві групи – диверсифіковані та недиверсифіковані. Критерієм диверсифікації вважали збільшення кількості видів діяльності за час, що досліджували. В результаті було встановлено, що 27 (60%) – диверсифіковані підприємства, 18 (40%) – недиверсифіковані підприємства. Найінтенсивніше до диверсифікації вдавалися саме промислові підприємства. Меншою мірою диверсифікація діяльності характерна для посередницьких підприємств, які здебільшого є торговими. Практично не спостерігається розширення видів діяльності невиробничих підприємств за рахунок виробничої діяльності. Однак спостерігали іншу тенденцію: виробничі підприємства намагаються займатися невласливими їм видами діяльності, наприклад, торгівлею та наданням послуг. Питома вага виробничих підприємств, що почали займатися торгівлею, склала 40%, наданням послуг – 26,6%.

Основна частка товарів, послуг реалізується безпосередньо в регіоні, і поки регіональний ринок дає достатній простір для зміни видів діяльності, має вільні ніші. Але за деякими видами діяльності (посередництво у таких видах, як торгівля продуктами харчування, побутової хімії тощо) рівень інтенсивності конкуренції слід визнати значним. Причому у групі диверсифікованих підприємств рівень інтенсивності конкуренції є вищим, ніж у групі недиверсифікованих підприємств.

Достатньо висока питома вага підприємств, що змогли збільшити кількість видів діяльності, свідчить про неоднозначність економічної кон'юнктури в регіоні. Зміну спеціалізації малих підприємств можна розглядати як один з індикаторів економічного стану регіону. З одного боку, збільшення кількості видів діяльності 60% проанкетованих малих підприємств із достатньо високою вірогідністю свідчить про сприятливі можливості для диверсифікації діяльності в малому бізнесі в регіоні, про наявність вільних ринкових ніш, про відносно невисокі бар'єри входження у нові види діяльності через невисокий рівень інтенсивності конкуренції, про можливість безперешкодного перерозподілу ресурсів між галузями. З іншого боку, збільшення кількості видів діяльності цих малих підприємств може свідчити про нестійкість економічної кон'юнктури в регіоні, тобто кількість малих підприємств, що диверсифікували діяльність, може бути індикатором стійкості економічної кон'юнктури в регіоні та свідчити про її низький рівень. Для того, щоб з'ясувати це, необхідно вивчити мотиви диверсифікації, очікування малих підприємств та їх здійснення.

У ході дослідження проведено порівняльний аналіз двох виділених груп малих підприємств – диверсифікованих та недиверсифікованих – за такими напрямками:

- ставлення до диверсифікації керівників та власників;
- мотиви диверсифікації;
- очікування від диверсифікації;
- напрямки та види диверсифікації.

Спочатку вивчали ставлення власників та керівників малих підприємств до диверсифікації діяльності, їх обізнаність у цьому питанні. Результати опитування наведені у табл. 1.

**Таблиця 1. Ставлення власників та керівників малих підприємств до диверсифікації діяльності**

Твердження про диверсифікацію діяльності	Питома вага власників та керівників малих підприємств, що дали позитивну відповідь	
	Диверсифікованих підприємств, %	Недиверсифікованих підприємств, %
Спосіб виживання	29,6	50,0
Спосіб отримання вигоди на певних умовах	18,5	11,1
Конкурентна перевага	37,0	33,3
Спосіб розвитку	33,4	27,8
Спосіб захисту бізнесу від ринкових коливань	74,1	33,6

Як свідчать дані табл. 1, майже 30% керівників та власників диверсифікованих і половина керівників та власників недиверсифікованих малих підприємств розглядають диверсифікацію як спосіб виживання та рятування бізнесу, коли існуючий вид діяльності, як мінімум, дає незначні доходи. Але при цьому вони не завжди знають, де знайти кошти для інвестиційної підтримки заходів з диверсифікації.

Серед опитаних керівників та власників диверсифікованих малих підприємств 14,8% вважають, що за певних обставин можливим є звернення до банківських

установ; 33,4% вважають, що диверсифікація діяльності – це спосіб розвитку бізнесу, спосіб вирішення перспективних завдань. Але власники малих підприємств, що погодилися із цим твердженням, вважають, що займатися диверсифікацією можна тільки за наявності певних умов, зокрема, коли зворотні грошові потоки будуть перебільшувати поточні потреби існуючого виду діяльності. Керівники та власники диверсифікованих підприємств, які погодилися з тим, що диверсифікацію можна вважати способом розвитку підприємства, розуміють: диверсифікацію потрібно планувати на перспективу на підставі всебічного аналізу можливостей підприємства, стану та динаміки ринку, де просувається продукція, стану того виду діяльності, що планує здійснювати підприємство тощо.

Значна частка керівників та власників малих підприємств і в першій (37%), і другій групах (28%) погодилася з тим, що диверсифікацію діяльності слід розглядати як конкурентну перевагу. Але ці керівники та власники малих підприємств чітко усвідомлюють, що, коли мале підприємство вибирає диверсифікацію для того, аби уникнути підвищеної конкуренції в існуючому виді діяльності, то умовою звертання до диверсифікації є наявність фінансових ресурсів, які перевищують ресурси, необхідні для підтримання конкурентних переваг в існуючому виді діяльності. Такий підхід потребує ретельного вивчення існуючих конкурентних переваг підприємства, оцінювання необхідності їх підтримання та визначення величини відповідних фінансових ресурсів, а також прийняття непростого управлінського рішення щодо спрямування фінансових ресурсів або на підтримання існуючих конкурентних переваг, або на диверсифікацію діяльності. Помилка в цьому рішенні може дорого коштувати підприємству. За умов підвищеної ризикованості проблема залучених інвестицій, що є основним двигуном диверсифікації діяльності малих підприємств, виходить на перший план.

Значна розбіжність думок керівників та власників малих підприємств спостерігається в оцінюванні диверсифікації як способу захисту від ринкових коливань. Можливо, цю розбіжність можна пояснити тим, що власники та керівники диверсифікованих підприємств вже відчули на практиці цю рису диверсифікації.

Усі отримані відповіді керівників та власників малих підприємств щодо диверсифікації діяльності поєднує одна риса: вони вважають, що диверсифікація діяльності підприємства не дає суттєвих позитивних результатів у найближчому майбутньому (і як шлях розвитку підприємства, і як спосіб виживання), принаймні в короткотерміновій перспективі.

Ставлення керівників та власників диверсифікованих малих підприємств, які почали займатися новими видами діяльності тільки у 2009 році, розподілилося в такий спосіб:

- 27,7% планують приділяти новим видам діяльності таку ж увагу, як і існуючим;
- 18,2% вирішили розпочати спробу у новій сфері діяльності, і її перспектива залежить від подальшого розвитку певних обставин;
- 45,5% мають намір розвивати саме новий вид діяльності, поступово скорочуючи існуючий;
- 9,1% розглядають новий вид діяльності як допоміжний, що повинен доповнювати існуючий.

Далі логічним є вивчення мотивів, причин та очікувань диверсифікації діяльності малих підприємств. Таке вивчення проводили на підставі опитування власників та керівників досліджуваних підприємств.

Необхідність і доцільність вибору саме диверсифікації як способу розвитку ма-

лого підприємства існують тоді, коли в наявності є той або інший мотив зміни бізнес-портфеля. Мотиви зміни бізнес-портфеля підприємства повно описані в сучасній літературі [1; 4; 9; 11].

А. П. Наливайко об'єднує мотиви диверсифікації в дві групи: наступальні та оборонні [11, с. 99]. Але наявність мотиву є результатом суб'єктивного оцінювання керівництва або власника підприємства. Тому думку про наявність мотиву варто перевірити, для чого існують різні методи – перспективного аналізу або аналізу переваг діяльності на ринку [7, с. 446–454], прогнозування сприятливості стану зовнішнього середовища для діяльності підприємства. У проведенні дослідження, враховуючи особливості малих підприємств, для вивчення мотивів диверсифікації було використано простий тест на майбутню нестабільність [2, с. 16–17] та методику визначення позиції на ринку [7, с. 391–402]. Результати їхнього застосування не співпадають, але є дуже схожими.

Внаслідок витратного характеру диверсифікації видів діяльності та високої чутливості малих підприємств до втрати навіть невеликих коштів рішення про диверсифікацію діяльності та вибір її виду слід приймати на підставі ретельного вивчення мотивів, цілей і фінансово-економічних результатів диверсифікації діяльності, фінансового обґрунтування й урахування можливих ризиків та їхніх наслідків.

Втрата коштів може мати серйозні наслідки, аж до ліквідації малого підприємства. Узагальнення результатів проведених досліджень щодо мотивів зміни бізнес-портфеля диверсифікованих малих підприємств дозволило сформулювати поданий у табл. 1.2 перелік мотивів диверсифікації діяльності таких підприємств. Мотиви, що найчастіше зустрічаються і які зумовили малі підприємства змінити кількість видів діяльності – різноманітні й мало залежать від сфери діяльності підприємств, а більше – від її успішності. Саме мотиви диверсифікації діяльності малих підприємств багато в чому зумовлюють її напрям.

Як випливає з даних табл. 2, серед тринадцяти поданих в опитуванні мотивів зміни бізнес-портфеля власники та керівники віддали перевагу оборонним мотивам. Іншими словами, диверсифікувати діяльність підприємства змусили серйозні зміни у зовнішньому середовищі – падіння попиту на продукцію, поява сильніших конкурентів, зміна “правил гри” за ініціативою або держави, або місцевих органів управління. Внаслідок цього можна стверджувати, що в цих випадках диверсифікація діяльності має вимушений характер, тому що саме через негативний вплив зовнішнього середовища здійснюється моральне старіння товару, при якому його модернізація економічно не вигідна (результати модернізації суттєво нижчі за відповідні витрати), знижується прибутковість діяльності (“висихання” бізнесу).

Диверсифікація діяльності в цьому випадку є реактивною, тому що її слід розглядати як реакцію підприємства на зміни, що відбулися або відбуваються у зовнішньому середовищі. Іншими словами, рішення про диверсифікацію діяльності малі підприємства приймають добровільно, але дуже часто під тиском певних обставин, деякі з котрих зазначені вище. Так звані наступальні мотиви за даними табл. 2 зумовили диверсифікацію діяльності небагатьох підприємств. Незважаючи на мобільність малих підприємств, які мають можливість швидко перейти до нового виду діяльності, вони також відрізняються певним консерватизмом щодо нових видів діяльності. Серед 6 малих підприємств (13,0%) власники та керівники вдалися до диверсифікації діяльності з метою подальшого розвитку бізнесу тому, що новий вид діяльності обіцяє більшу дохідність (2 підприємства); з'явилися надлишкові кошти, які не має сенсу вкладати у діючий вид бізнесу (1 підприємство); з'явилася можливість освоїти новий вид діяльності, що певним чином доповнює

існуючий. Також слід зазначити, що власники малих підприємств, які володіють підприємницьким талантом, розглядають підприємство як об'єкт постійних поліпшень (принаймні так вони вважають на етапі прийняття відповідних рішень та дій, що починаються для їхньої реалізації), у тому числі й за допомогою диверсифікації діяльності. Причому рішення про диверсифікацію діяльності може бути прийняте й за відсутності явних мотивів для зміни бізнес-портфеля, а тільки лише як черговий крок до поліпшення інвестиційної схеми.

Таблиця 2. Мотиви зміни бізнес-портфеля малого підприємства

Мотиви комплексності інновацій: диверсифікації, спеціалізації, кооперації, реінженірингу, франчайзингу і т.д.	Питома вага власників та керівників диверсифікованих підприємств, що надали позитивну відповідь, %	Характер мотиву*
1. Падіння попиту на продукцію та послуги		О
1.1. Внаслідок появи якісніших товарів	39,1	
1.2. Внаслідок появи дешевших товарів	17,4	
1.3. Насичення ринку продукцією	60,9	
1.4. Звуження ринку	23,9	
1.5. Внаслідок появи нових видів продукції аналогічного призначення	32,6	
2. Відсутність можливостей протипоставити конкурентам, що зміцнилися, суттєві конкурентні переваги	84,8	О
3. Недостатність величини прибутку для фінансування поточної діяльності таким чином, щоб зберегти існуючі конкурентні переваги	54,3	О
4. Відсутність нових можливостей в існуючій діяльності		О
5. Бажання спробувати себе у новій сфері діяльності	10,7	Н
6. Розміщення надлишкових коштів	8,7	Н
7. Проникнення у сфери діяльності з високою рентабельністю капіталу	32,6	Н
8. Використання взаємодоповнюючих ресурсів	19,6	Н
9. Виникнення нових вимог з боку держави або регіональної влади, виконання яких потребує:		О
9.1. Значних витрат коштів	34,8	
9.2. Значних організаційних зусиль	45,6	
10. Поява видів діяльності, що обіцяють високі прибутки	13,0	Н
11. Відсутність інвестиційної підтримки підвищення технічного рівня виробництва та забезпечення конкурентоспроможності продукції	78,3	О
12. Здійснення інтеграції виробництва з метою уникнення залежності від постачальників	15,2	Н
13. Розвиток бізнесу	13,0	Н

\*Примітка: Н – наступальний мотив; О – оборонний мотив.

**Висновки.** Перш за все, слід звернути увагу на причини, що спонукають малі підприємства звертатися до інновацій та диверсифікації діяльності. Причини диверсифікації діяльності малих підприємств дуже різноманітні, але це різноманіття можна звести до двох основних. Диверсифікація діяльності викликана або прагненням нарощувати потенціал підприємства, або є наслідком негативних результатів діяльності внаслідок жорсткої конкуренції в регіоні, неправильних управлінських рішень або вибору невдалої стратегії розвитку, загрози банкрутства, що насувається. У першому випадку до диверсифікації діяльності малі підприємства вдаються тоді, коли вони зіткнулися з необхідністю шукати способи виживання, тоді як у другому випадку диверсифікація планується на перспективу для зміцнення стано-

вища підприємства й здійснюється в комплексі з заходами для аналізу ринку, просування продукції на ринок та іншими тактичними завданнями. Такий висновок можна застосувати й щодо діяльності українських малих підприємств.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. Александров Д. Диверсификация: инструмент развития или стратегия выживания / Д. Александров // *Top-Manager*. – 2000. – № 11. – С. 110–112.
2. Ансофф И.Ф. Новая корпоративная стратегия / И.Ф. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Бондаренко И.В. Менеджмент – корпоративный, маркетинг, информационный, антикризисный: справочно-информационное пособие / И.В. Бондаренко, В.И. Дубницкий. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2004. – 140 с.
4. Васюткіна Н.В. Маркетинг: навч. посіб. / Н.В. Васюткіна. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – 228 с.
5. Гайдатов А.В. О проблемах предпринимательства / А.В. Гайдатов // *Менеджер. Вісник Донецької державної академії управління*. – 2001. – № 2 (14). – С. 128–133.
6. Горшков В. Стратегия диверсификации завода / В. Горшков, В. Маркова // *Проблемы теории и практики управления*. – 2001. – № 5. – С. 108–111.
7. Дубницкий В.И. Инфраструктура товарного рынка: учебное пособие / В.И. Дубницкий, В.Л. Пилюшенко. – Донецк: ДонГАУ, 2001. – 531 с.
8. Князевская Н.В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе / Н.В. Князевская, В.С. Князевский. – М.: Контур, 1998. – 160 с.
9. Липницкий Д. Стратегия развития предприятия на основе диверсификации / Д. Липницкий, М. Дубинина // *Бизнес Информ.* – 1999. – № 3–4. – С. 89–92.
10. Моїсєєв В.Г. Маркетингове управління диверсифікацією виробництва на промисловому підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Г. Моїсєєв; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2003. – 19 с.
11. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
12. Статистична інформація за даними Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

*Надійшла до редколегії 19.05.2011*