

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 144–146

Під час кризи диверсифікація є одним з активних методів реагування на зовнішнє середовище кризи. За рівнем диверсифікаційні процеси поділяють на локально-виробничі, галузеві (групові), міжгалузеві, державні та міждержавні, а за напрямком розрізняють одно- та багатопрофільну диверсифікацію.

Прикладом багатопрофільної диверсифікації може бути диверсифікація підприємств промисловості будівельних матеріалів в Україні, зокрема заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗБВ). На них з кінця 50-х до початку 90-х років ХХ ст. виготовлялися переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби та деталі, які використовувалися в промисловості та житлово-громадському будівництві, що фінансувалося за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій застосовувалися баштові та стрілкові вантажопідйомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансування зменшився до кількох відсотків, бо на той час в Україні налічувалося в 2,5 рази більше виробничих площ на одного працівника, ніж, наприклад, у Німеччині. Площа житлових приміщень на одного мешканця в Україні становила приблизно 18 м², тоді як середньоевропейський показник дорівнював 45 м². Із розвитком ринкових відносин в Україні різко зріс попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗБВ не відповідала вимогам покупців за теплотехнічними параметрами, до того ж для монтажу конструкцій не вистачало стрілкових вантажопідйомних кранів. Водночас збільшився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції огорож і т. п.

За цих умов ЗЗБВ як антикризовий захід здійснили диверсифікацію: перейшли на виготовлення переважно бетонних і металевих конструкцій, давали в оренду постачальникам цементу вільні ємності для його зберігання, а постачальникам паливно-мастильних матеріалів почали надавати послуги щодо розвантаження, зберігання та відвантаження цих матеріалів їх контрагентам. Це дало змогу зберегти виробництво та завоювати ринки збуту, зокрема за кордоном.

Розглянемо диверсифікацію як метод антикризового управління в будівельному комплексі України. Із середини 90-х років у цій галузі, яка є рушійною силою інвестиційного процесу, спостерігається криза, як і в інвестиційній сфері загалом. Для подолання кризових явищ у будівельному комплексі все частіше застосовувалася диверсифікація. Вона реалізувалася переважно через створення холдингових компаній та інших багатопрофільних будівельних комерційних об'єднань, що мали ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує лише функцію управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширилися за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будівель і споруд, надання замовникам послуг з консультування, створення торгових підприємств, проникнення до інших галузей.

Перші українські холдингові компанії створювалися за галузевою ознакою: у травні 1995 р. було створено найбільшу будівельну корпорацію "Київ-міськбуд", яка потім була перетворена в комунальну холдингову компанію.

В останні роки в будівельному комплексі з'явилися багатопрофільні будівельно-комерційні

об'єднання, які мають холдингову структуру, проте їх діяльність не обмежується створенням тільки будівельної продукції, а стосується також комерційної, торгової та інвестиційної сфери.

Переваги багатопрофільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія проникнення дає змогу багатопрофільному об'єднанню у процесі впровадження інвестиційних проектів бути не тільки підрядником будівельних робіт, а й інвестором з метою отримання додаткових доходів під час експлуатації знов створених або модернізованих основних засобів;

- диверсифікована виробничо-фінансова програма сприяє зменшенню ступеня ризику виробничих об'єднань під час реалізації будівельних проектів у випадку неплатежів, інфляції та інших несприятливих факторів;

- для поєднання функцій підрядника та інвестора під час реалізації інвестиційних проектів багатопрофільна будівельна організація має реалізувати нові підходи до обґрунтування ефективності проектів не лише на стадії проектування та будівництва, а й на стадії експлуатації;

- створення в структурі багатопрофільного об'єднання торгових і посередницьких дочірніх підприємств дає змогу збільшити оборотні кошти об'єднання та використовувати їх з максимальною ефективністю в інтересах усіх структурних підприємств.

На жаль, поки що нема наукових досліджень багатопрофільних об'єднань, які створюються під час переходу до ринкової економіки. Проте практики вже здійснили в цьому напрямку перші кроки. Цілі та завдання, поставлені перед такими об'єднаннями, диктують необхідність наукового осмислення зовнішніх і внутрішніх факторів їх діяльності. Насамперед необхідно вивчити фактори ринкового середовища та структуру багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань. До факторів ринкового середовища належать такі:

- 1) державно-правове регулювання підприємства;

- 2) державне регулювання економічних процесів;

- 3) діяльність фінансово-кредитних установ;

- 4) діяльність основних складових ринкового середовища (інвесторів, замовників продукції, споживачів товарів і послуг, постачальників, конкурентів, посередників).

Структура багатопрофільного будівельно-комерційного об'єднання залежить від обраної стра-

тегії його розвитку. Одним із варіантів такого об'єднання може бути холдинг, який складається з головного підприємства та дочірніх виробничих, торгових і транспортних підприємств.

Концепція економічної стратегії багатопрофільних об'єднань містить:

- макроекономічні передумови стану галузі та інвестиційної політики взагалі;

- загальну характеристику багатопрофільного об'єднання (його цілі, завдання, оцінку поточного стану виробництва, фінансів, наявність підготовлених кадрів, основного капіталу, активів і т. ін.);

- напрямок і характеристику діяльності об'єднання, оцінку його перспектив і стратегії;

- оцінку потенційно привабливих для інвестування проектів;

- приблизну структуру багатопрофільного будівельно-комерційного підприємства;

- принципи формування та реалізації економічної стратегії об'єднання за минулий період;

- методику підготовки, оптимізації та економічної оцінки стратегії інвестиційних вкладень;

- стан реалізації завдань з формування запланованої економічної стратегії;

- аналіз упровадження цієї стратегії та порівняння її параметрів із запланованими;

- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Макроекономічними передумовами формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань є оцінка стратегічних пріоритетів розвитку будівництва, інвестиційної політики в місті, регіоні, державі; форми та механізми грошово-кредитного регулювання; інфляційні процеси; антикризові заходи; попит інвесторів і замовників на продукцію та послуги; перспективи освоєння ринкових сегментів, ступінь інвестиційних виробничих і технологічних ризиків. Об'єднання реалізує означені передумови через механізм факторного аналізу основних показників діяльності (прибутку, рентабельності, обсягів реалізації тощо).

Аналіз результатів упровадження попередніх стратегій є основою формування нової стратегії. За даними аналізу оцінюється ефективність діяльності об'єднання. Основні завдання об'єднання такі:

- виявлення динаміки абсолютних показників фінансової діяльності;

- виявлення потенційних резервів підвищення прибутку;

- встановлення економічних обмежень (прибутку, рентабельності тощо);
- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих факторів на обсяг прибутку;
- встановлення напрямків зростання, обмеження зростання чи скорочення діяльності об'єднання в цілому або окремих його підприємств за конкретними видами продукції та послуг;
- визначення факторів і коефіцієнтів фінансової незалежності об'єднання.

З урахуванням викладеного можна сформулювати такі основні принципи формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань:

- диверсифікація діяльності як метод антикризового управління;
- максимізація економічної ефективності діяльності багатопрофільного об'єднання в інте-

ресах суб'єкта господарювання, що входить до його складу;

- спрямованість стратегії на економічний розвиток об'єднання;
- забезпечення фінансової незалежності та високої ліквідності;
- багатофакторність параметрів економічної стратегії;
- наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності.

Зрозуміло, що основним принципом стратегії є диверсифікація діяльності об'єднання, яка обумовлена необхідністю інтеграції різнопрофільних суб'єктів господарювання. Диверсифікація діяльності дає змогу знизити рівні інвестиційного, виробничого та технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання через збільшення масштабів інвестування.