

## **РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто причини виникнення ризиків диверсифікації господарської діяльності підприємства, проведено аналіз факторів, що впливають на їх появу, запропоновано системний підхід до причин виникнення та очікуваних наслідків ризиків в залежності від стадії реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства*

*Ключові слова: ризики, стратегія, диверсифікація, системний підхід, причини виникнення, наслідки.*

**Постановка проблеми.** В умовах політичної й економічної нестабільності ступінь ризику значно зростає. У сучасних умовах розвитку економіки України проблема посилення ризиків дуже актуальна, що підтверджується даними про ріст збитковості підприємств промисловості. Система ринкових відносин об'єктивно зумовлює існування ризику в усіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які виникають при присутності конкретних умов та обставин. Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації економічного ризику, з яким в процесі своєї діяльності зіштовхуються практично всі підприємства.

Здійснення в Україні глибоких економічних перетворень сприяють реформуванню механізму функціонування підприємства в напрямку його

адаптації до динамічних змін ринкового та конкурентного середовища. Щоб перемогти в конкурентній боротьбі й зайняти стійку конкурентну позицію на ринку, підприємствам доводиться використовувати нові засоби стабілізації діяльності. Одним з таких засобів є диверсифікація господарської діяльності, яка передбачає ліквідацію залежності підприємства від одного виду товару, діяльності або ринку, тобто передбачає розширення діапазону його функціонування. Перехід до нових сфер діяльності потребує розробки ефективного механізму управління ризиками, притаманних обраній стратегії розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна теорія ризику була розроблена економістами Г. Марковіцем і В. Шарпом. Саме Г. Марковіц запропонував вважати показником рівня ризику відхилення очікуваного значення прибутку від її середнього значення. В. Шарп поділив загальний ризик на дві частини: систематичний - як наслідок загальноекономічних зрушень і специфічний - як результат господарської діяльності окремого підприємства. Проблемам дослідження сутності ризиків та їх характеристик присвячені праці вчених О. Альгіна, І. Балабанова, І. Бланка, В.Вітлінського, Л.Маханець, В.Вербицької, В.Гранатурова, І.Івченко, А.Камінського, Г.Клейнера, Н.Машиної, О. Ястремського та інших. У своїх дослідженнях автори висвітлюють різні підходи до визначення ризику як економічної категорії, визначають причини виникнення ризиків, пропонують певні методи їх оцінки та мінімізації. Разом із тим ризики диверсифікації діяльності підприємства потребують більш поглибленого дослідження.

**Метою статті** є висвітлення особливостей ризиків, які виникають при впровадженні стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація діяльності виступає тим інструментом, який шляхом розподілу капіталу між різноманітними її видами дозволяє підприємству уникнути збитків від невдач на одних стратегічних сегментах шляхом отримання вигод на інших. Крім того, її можна розглядати не тільки як засіб антикризового управління, але й як джерело потенційного

зростання підприємства, коли всі можливості росту з даним продуктом або на даному ринку вичерпані і виникає потреба створення нових затребуваних продуктів, виходу на більш привабливі ринки.

Наявність економічного ризику є певна ознака зрілості економіки, її розвиненості. В економіці з низьким рівнем виробництва траєкторія її розвитку практично детермінована стратегією виживання, суворою необхідністю забезпечення мінімальних потреб населення. Якщо ж відсутні альтернативи рішень – то й відсутній ризик. Отже, ризик може існувати лише за умови активного управління та регулювання діяльністю підприємства.

Тому стратегія диверсифікації буде оправданою лише за умов виявлення та оцінки ризику при її реалізації. В залежності від місця причинами виникнення ризику при диверсифікації діяльності можуть бути:

- невпевненість визначення планового періоду, на який розробляється стратегія диверсифікації діяльності;
- невпевненість формування цілей підприємства та при виборі пріоритетів у поставлених цілях, що може бути обумовлено наявністю ряду альтернативних цілей;
- помилки в оцінках фактичного стану справ всередині підприємства та його місця на ринку;
- недостатньо повна або помилкова інформація про перспективи розвитку даного підприємства і ринку в цілому, а також рішень, прийнятих на її основі;
- вплив непередбачуваних факторів і обставин при розробці стратегії диверсифікації, а також її реалізації;
- недостатня продуманість дій стосовно контролю та оцінки результатів диверсифікації діяльності.

Ситуації невизначеності виникають під впливом певних факторів. Аналіз економічної літератури [1-3,5,6], надав змогу сформулювати такі фактори утворення ризиків при диверсифікації:

– зовнішні – це такі явища, події, що впливають ззовні на реалізацію стратегії диверсифікації і виступають причинами можливих втрат: регіональна та національна економічна ситуація, техногенні ситуації, природні катаклізми, соціальні, фінансові, політично-правові ситуації, фактори кримінального походження;

– внутрішні – це причини втрат всередині самого підприємства, що прийняло рішення про диверсифікацію діяльності: операційно-технологічні, управлінські, науково-технічні, організаційні, та найбільш складні в управлінні та найбільш важливі одночасно – людські фактори.

Необхідність аналізу ризиків диверсифікації підтверджується в працях вчених, що займаються даною проблемою. Так М.Д. Корінько [4] зазначає, що нехтування диверсифікаційним ризиком призводить до втрати змісту стратегії диверсифікації, а саме до недоотримання прибутку, втрати ринків збуту та сировини, втрати фінансових ресурсів порівняно з прогнозованим варіантом.

У практичній діяльності ризики диверсифікації можуть бути настільки великими, що здатні зупинити виробничу роботу, змусити підприємство відмовитися від здійснення певних операцій, що вимагають великих початкових інвестицій і часу. У той же час наявність фактору ризику диверсифікації стає для підприємства сильним стимулом для ретельного обґрунтування господарських рішень стосовно диверсифікації діяльності, спрямованих на здійснення режиму економії, змушує його ретельно аналізувати рентабельність проектів диверсифікації, розробляти кошториси, наймати відповідний персонал і т.ін.

Згідно з дослідженнями О.О. Цогли [7], поділ ризиків при диверсифікації доцільно здійснювати відповідно до сфери їх проявів, а саме на економічні, соціальні та техніко-технологічні. Але такий підхід не дає уявлення про те, на яких саме стадіях диверсифікації виникають певні ризики, а отже робить неможливим ефективне управління ними. Тому доцільно систематизувати причини виникнення та очікувані наслідки настання ризику за стадіями впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства (табл. 1).

**Таблиця 1 – Систематизація причин виникнення та очікуваних наслідків ризиків за стадіями реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства**

Стадія	Причини виникнення ризику	Очікувані наслідки ризику
Підготовча стадія	Віддаленість від доступу до джерел матеріальних і людських ресурсів, збутової мережі, транспортних шляхів та каналів розподілу	Додаткові витрати на забезпечення всіма видами ресурсів, підвищення експлуатаційних витрат
	Негативне ставлення місцевих органів влади	Можливість введення додаткових обмежень,
	Низький ступінь інформованості про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку конкурентів	Необхідність додаткових витрат на пошук та збір інформації про ринок
	Незадовільний загальноекономічний стан ринків, на які виходить підприємство (низька норма прибутковості, великі строки окупності капітальних вкладень, несприятлива динаміка цін, низький рівень доходу на душу населення)	Відмова від входу на даний ринок викличе необхідність здійснення витрат на дослідження інших потенційних ринків
	Високі бар'єри входу на «новий» ринок	Значні витрати на здолаття бар'єрів, упущені вигоди
	Монопольне положення контрагентів	Небезпека завищення вартості робіт
	Низька платоспроможність	Збільшення обсягу позикових коштів
«Пілотне» впровадження стратегії	Непередбачувані витрати, в тому числі через інфляцію	Зростання обсягу позикового капіталу
	Недоліки проектно-конструкторських робіт	Зростання вартості стратегії, затримка отримання результатів
	Несвоєчасні поставки ресурсів	Збільшення строків реалізації стратегії, перебої з отриманням прибутку
	Недобросовісність осіб, задіяних в управлінні та реалізації стратегії диверсифікації	Можливість втрати значної частки або всього прибутку від реалізації стратегії
	Фінансово-економічні ризики	
Повне впровадження стратегії	Нестійкий попит	Падіння попиту, зростання цін
	Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
	Зниження цін конкурентами	Падіння цін
	Зростання податкового навантаження	Зменшення прибутку
	Падіння платоспроможності споживачів	Падіння обсягу продаж
	Зростання цін на сировину, матеріали	Зменшення прибутку
	Недостатність оборотних активів	Збільшення розміру кредитних ресурсів
	Соціальні чинники	
	Проблеми з набором та використанням кваліфікованого персоналу	Зростання витрат на систему управління персоналом
	Недостатній рівень заробітної плати	Плинність кадрів, падіння продуктивності праці
	Неефективність соціальної інфраструктури	Зростання невиробничих витрат
	Ризик втрати репутації	Падіння прибутковості в довгостроковій перспективі
	Техніко-технологічні ризики	
	Ризик фізичного і морального зносу устаткування	Зростання витрат на оновлення технічної бази
Оцінка результатів	Помилки при плануванні та прогнозуванні результатів	Зменшення прибутковості, підвищення витратності стратегії

Запропонований в таблиці 1 зв'язок між причинами виникнення та очікуваними наслідками ризику та стадіями стратегії диверсифікації діяльності

підприємства сприяє підвищенню обґрунтованості господарських рішень, а також удосконаленню програми управління ризиками.

Своєчасне виявлення та оцінка ризиків диверсифікації надає можливість: протистояти негативному впливу факторів зовнішнього оточення; зберегти (підвищити) прибутковість, рентабельність та платоспроможність підприємства; зашкодити збільшенню витратоємності господарської діяльності; знизити ймовірність банкрутства; використати всі переваги від реалізації нових товарів, видів діяльності та виходу на нові ринки;

- сформувати всі види ресурсів в необхідній кількості та якості;
- забезпечити безперебійність процесу виробництва та реалізації товарів;
- забезпечити стійку конкурентні позицію;
- підвищити імідж підприємства.

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене, можна зробити такі висновки.

Ризик диверсифікації господарської діяльності підприємства – це ймовірність настання несприятливої події, а диверсифікація діяльності в умовах ризику – це кількісно визначений образ дій в умовах невизначеності, що веде в кінцевому результаті до переваги успіху над невдачею.

Оскільки здійсненню диверсифікації діяльності підприємства передуює розробка стратегії диверсифікації, то необхідно проводити порівняльний аналіз причин виникнення ризиків та оцінювання очікуваних наслідків на певній стадії стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

**Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методичного підходу до оцінки ризиків диверсифікації діяльності підприємства.**

### **Література**

1. Балдин К.В. Риск-менеджмент: Учебное пособие. / К.В.Балдин, С.Н.Воробьев – М.: Гардарики, 2005. – 285 с.

2. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент. Учебник / В.Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В.А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский, Дж. Дж. Хэмптон. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 512с.
3. Грачёва М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта / М.В.Грачева, А.Б. Секерина – М.: Юнити, 2009. – 544 с.
4. Корінько М.Д. Ризики при диверсифікації /М.Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 7. – С. 69 – 74.
5. Куликова Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект /Е.Е.Куликова – М.: Бератор-Паблишинг, 2008 - 112 с.
6. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов /Н.В.Хохлов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
7. Цогла О.О. Ризики, які властиві диверсифікації діяльності підприємств / О.О.Цогла // Науковий вісник «Львівська політехніка». – Л., 2006. – Вип. 16.2. – С. 223 – 227.

**Донец Л.И., Прудникова А.И.**

*Риски диверсификации хозяйственной деятельности предприятия*

В статье рассмотрены причины возникновения рисков диверсификации хозяйственной деятельности предприятия, проведен анализ факторов, влияющих на их появление, предложен системный подход к причинам возникновения и ожидаемым последствиям рисков в зависимости от стадии реализации стратегии диверсификации хозяйственной деятельности предприятия.

***Ключевые слова: риски, стратегия, диверсификация, системный подход, причины возникновения, последствия.***

**Donets L., Prudnikova A.**

*Risks of diversification of economic activities of the enterprise*

The article deals with the causes of risk diversification of economic activities of the enterprise, an analysis of factors affecting their appearance, the proposed systematic approach to the causes of and expected effects of risk depending on the stage of implementing the strategy of diversification of economic activities of the enterprise.

***Keywords: risk, strategy, diversification, a systematic approach, the causes, effects.***