

*У статті вивчено переваги та недоліки диверсифікаційного та інтеграційного зростання; досліджено поняття «приховані активи»; систематизовано види «прихованих активів» та окреслено напрями їх практичного застосування у діяльності вітчизняних підприємств*

*Ключові слова: диверсифікація, інтеграція, стратегія зростання, приховані активи*

*В статье изучены преимущества и недостатки диверсификационного и интеграционного роста; исследовано понятие «скрытые активы»; систематизированы виды «скрытых активов» и очерчены направления их практического применения в деятельности отечественных предприятий*

*Ключевые слова: диверсификация, интеграция, стратегия роста, скрытые активы*

*In this article the advantages and disadvantages of diversification and integration of growth have studied. The author explored the concept of "hidden assets" and classified them. Areas of practical application of this conception in the activities of domestic enterprises are outlined*

*Keywords: diversification, integration, growth strategy, hidden assets*

УДК 658.001.895

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ «ПРИХОВАНИХ АКТИВІВ»

**Н.І. Чухрай**

Доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедрою

Кафедра менеджменту організацій  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

вул. Ст. Бандери 13, м. Львів, Україна, 73013

Контактний тел.: (032) 258-26-25, 067-99-606-31

E-mail: chuhraj@polynet.lviv.ua

## Постановка проблеми

Розробка й впровадження нових технологій стратегічного управління економічними системами належить до найбільш актуальних з наукового і гострих з суспільно-економічного погляду завдань економічної науки. Їх важливість зумовлена істотним впливом сучасних трансформаційних процесів на економіку України, що вимагає суттєвого розширення досліджень проблем формування якісно нових структур і механізмів управління підприємствами, розвитку інструментів гнучкого адаптивного управління, науково обґрунтованих підходів до прийняття управлінських рішень.

Економічний розвиток сучасних ринків характеризується тим, що практично всі підприємства відчують істотну динаміку ринкового середовища та високий ступінь ентропії, що вимагає від управлінців врахування особливостей природи ринків, співвідношення і динаміки попиту та пропозиції, зміни інтенсивності конкуренції, потреби у загальних витратах, підходів до координації зусиль, ключових факторів успіху на ринку.

Намагаючись адаптуватись до зростаючої динаміки зовнішнього середовища та ставлячи перед собою амбіційні цілі, підприємства, зазвичай, обирають стратегії інтеграційного або диверсифікаційного зростання. Ці стратегічні підходи вимагають інвестувати багато коштів і зусиль, наражаючись при цьому на істотний рівень ризику, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Менш ризиковою та більш практичною для вітчизняних підприємств є стратегія пошуку резервів

існуючого бізнесу, а не кардинальна зміна вектору його розвитку. Ідентифікація і використання на практиці так званих «прихованих активів» дасть змогу підприємствам з меншими затратами та ризиком реалізовувати стратегію зростання.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Установи економічного профілю приділяють особливу увагу вивченню проблем трансформаційної економіки та динамічності зовнішнього середовища. На основі досліджень, здійснених у минулі роки під керівництвом академіків НАН України І.І. Лукинова, М.І. Долішнього, О.М. Алимова, В.М. Гейця, Ю.М. Пахомова, А.А. Чухна, М.Г. Чумаченка, Б.В. Буркинського, навіть започатковано новий науковий напрям - економічна динаміка, що активно розробляється нині школою економістів-кібернетиків у Донецьку, а також вченими Києва, Харкова і Запоріжжя. Засади та принципи економічної динаміки досліджують теорія економічної динаміки, теорія економічних коливань, теорія економічного зростання та ін. [3].

Сучасні вчені все частіше наголошують на необхідності адаптації та модернізації стратегій зростання підприємств. Зокрема, вчені з Національного університету «Львівська політехніка» проф. Поплавська Ж.В. та Комаринець С.О. зазначають [5], що «...динамічність середовища створює несподівані зміни, які мають вагомий наслідок та вимагають швидкого реагування. У організації може виникнути потреба змінити або повторити свій ресурсний портфель,

модифікувати стратегії і/або зменшити чи збільшити свої розміри та мобільність. Такі гнучкі дії випереджають розвиток операційних і тактичних альтернатив. У деяких випадках поява нових сильних конкурентів, неочікувані технологічні інновації та зміна вподобань споживачів визначають вагомі зміни у найближчому середовищі організації...». Вчені наголошують на необхідності розвитку гнучкості підприємств як прагнення та здатність організації на основі своїх унікальних здібностей творити власну конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Таким чином, фахівці все частіше досліджують високу динаміку функціонування економічних систем, наголошуючи на важливості вивчення явищ динамізму, інерційності, нестійкості, гіперчутливості і кризового економічного розвитку, запровадження нового наукового інструментарію для вивчення проблем вдосконалення методології управління підприємствами, забезпечення високої ефективності й необхідної стійкості їхнього функціонування.

Цілями даної статті є вивчення переваг та недоліків диверсифікаційного та інтеграційного зростання; дослідження поняття «приховані активи»; систематизація видів «прихованих активів» та окреслення напрямів їх застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

### Основний виклад матеріалу

Із загостренням конкуренції та нестабільністю вітчизняних товарних ринків серед українських підприємств популярною є практика інтеграції і диверсифікації. Диверсифікація - це процес освоєння нових видів діяльності, відмінних від основного бізнесу, з метою виробництва нових видів товарів, які можна продати на нових ринках з вигодою для клієнтів. Диверсифікація може відбуватись шляхом самостійного опануванням нового виду діяльності і виходу на нові ринки з новим товаром (послугою), або шляхом злиття чи поглинання інших підприємств.

Злиття передбачає об'єднання активів двох підприємств шляхом контролю з боку керівництва нового підприємства, що знаходиться в сумісному володінні акціонерів підприємств, що приймають участь у даному процесі. Злиття – це будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох (або більше) раніше існуючих структур.

Поглинання або придбання має місце там, де одне підприємство одержує контроль над іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій з правом вирішального голосу. Поглинання підприємства можна визначити як взяття одного під-

приємства іншим під свій контроль, управління їм з придбанням абсолютного або часткового права власності на нього. Поглинання підприємства часто здійснюється шляхом скуповування всіх акцій підприємства на біржі, що означає придбання цього підприємства.

Як відомо, диверсифікована/інтегрована компанія може отримувати конкурентні переваги внаслідок (а) передачі компетенцій між існуючими підприємствами, (б) залучення компетенцій для створення нових підприємств, (в) спільне використання ресурсів для реалізації ефекту масштабу, (г) використання ефекту супутніх товарів (послуг), (е) використання диверсифікації як засобу управління суперництвом у одній або декількох галузях промисловості, (є) використання загальних організаційних компетенцій, які підвищують ефективність діяльності всіх бізнес-підрозділів диверсифікованої компанії.

На жаль, дослідження щодо успішності/неуспішності процесів злиття і поглинання на вітчизняному ринку відсутні. За результатами зарубіжних дослідників, статистика даних щодо цього явища є сумною [4]. Згідно досліджень вчених Нью-Йоркського університету, після диверсифікації шляхом злиття чи поглинання у 2/3 із 168 досліджених випадків ринкова вартість акцій зменшилась. Результати Делойт Туш доводять, що одне з двох злиттів зазнають невдачу через неефективне управління людськими ресурсами. Адже із зростанням кількості напрямів діяльності, зазвичай, зростають бюрократичні витрати диверсифікації, які залежать від числа незалежних бізнес-одиниць всередині компанії і рівня їх координації [1, с. 569]. Переважає думка, що від 70 до 80% злиттів та поглинань не генерують бізнесу такі результати, які від них очікувались.

На протигагу ризикованим стратегіям придбання чи поглинання, деякі вчені пропонують нерідко менш затратні, але не менш привабливі стратегічні підходи до пошуку нових управлінських рішень у швидко змінюваному зовнішньому середовищі. Мова йде про пошук і використання існуючих резервів у здобутті конкурентних переваг, зокрема, так званих «прихованих активів» (англ. - *hidden assets*). Один з провідних консультантів компанії Bain & Company Кріс Зук задля ідентифікації «прихованих активів» поділяє останні на три основні види, які наведено на рис. 1.

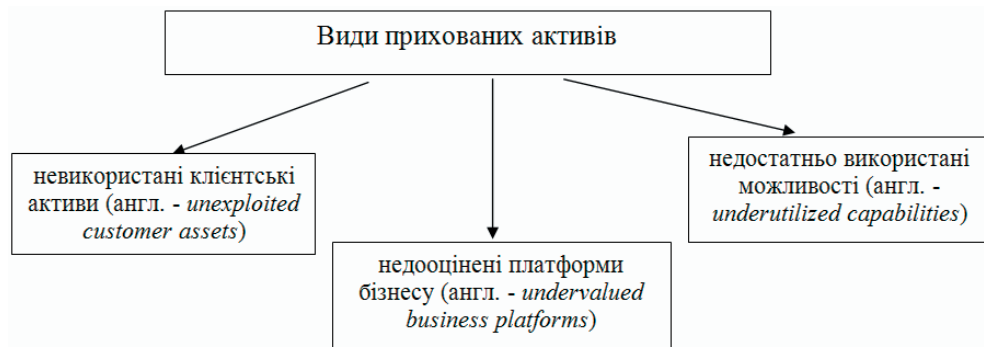


Рис. 1. Види прихованих активів за Крісом Зуком (джерело: складено автором на основі [2, с. 19])

Недооцінені платформи бізнесу є частиною існуючого бізнесу, які дотепер відігравали другорядну роль, але з огляду на зміни на ринку мають потенціал до створення нового базового бізнесу. Мова йде про нерозвинені потужності, підтримка основного бізнесу чи розвиток непрофільних напрямів діяльності чи супутніх товарів. Наприклад, група компаній «ОДЕКО», які надають послуги кабельного телебачення, пропонують споживачам поряд із наданням основної послуги додатково продаж та доставку телевізору із одразу встановленим необхідним пристроєм. Таким чином компанія підвищує конкурентність своєї послуги шляхом збільшення цінностей для певних груп споживачів.

Невикористані клієнтські активи можуть з'являтися у зв'язку із неусвідомленими цільовими сегментами, невикористаною інформацією з електронних баз даних, привілейованого доступу і довіри ключових клієнтів.

Недостатньо використані можливості, на думку Кріса Зука, є найскладнішими серед відомих «прихованих активів». Це приховані корпоративні можливості чи непрофільні можливості бізнесу, якими володіє компанія, але які у повній мірі ще не використано.

Прикладом застосування даного підходу щодо ідентифікації і використання «прихованих активів» є розвиток компанії METRO Group, основною діяльністю якої є оптова торгівля за форматом "cash&carry". Використовуючи досвід роботи з корпоративними клієнтами, компанія розвиває власну торгову марку Rioba, пропонуючи готові бізнес-рішення для барів, ресторанів кав'ярень. Пілотний кобрендинговий бар METRO відкрився в аеропорту Бориспіль у зоні Duty free терміналу В аеропорту [7, с. 18-19]. Іншим важливим напрямком розвитку бренду є надання клієнтам у оренду посуду та обладнання Rioba, безкоштовне сервісне обслуговування кави-машин тощо.

Таким чином, надається "інтегроване рішення для споживачів", яке трактується як унікальне сполучення компонентів товарів та послуг, які здатні розв'язати проблеми споживача, а не просто товар. Це рішення стає унікальним в очах споживача з огляду на цінність для нього запропонованої вартості. А це

відповідно забезпечує підприємству стабільне коло споживачів та підвищує ефективність його діяльності на ринку.

---

#### Висновки та перспективи подальших досліджень

---

1. Предметом дослідження вчених все частіше стає детерміноване поведіння економічних систем в часі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів з метою аналізу рівноваги й управління стійкістю. Сучасне підприємство потребує нових управлінських технологій задля врахування динамізму, інерційності, нестійкості, гіперчутливості і кризового економічного розвитку, з метою забезпечення високої ефективності й необхідної стійкості їхнього функціонування.

2. На противагу ризикованим стратегіям диверсифікації чи інтегрування, сучасна наука пропонує менш затратні, але не менш привабливі стратегічні підходи до пошуку нових управлінських рішень у швидко змінюваному зовнішньому середовищі. Мова йде про ідентифікацію і використання існуючих резервів у здобутті конкурентних переваг, зокрема, так званих «прихованих активів».

3. Недовикористані чи недооцінені можливості, клієнтські ресурси, платформи бізнесу, за умови їх виявлення та залучення до основного бізнесу, можуть стати джерелом вигідного інвестування помірних коштів та надання "інтегрованого рішення для споживачів", яке стає унікальним в очах споживача з огляду на цінність для нього запропонованої вартості.

4. Така стратегія зростання бізнесу є більш органічною і менш ризикованою, забезпечує підприємству стабільне коло споживачів та підвищує ефективність його діяльності на ринку. Виникаючі при цьому маркетингові, технологічні, конкурентні, фінансові та управлінські ризики представляють не тільки загрози, але й можливості для функціонування підприємства. Водночас, потребують подальшого дослідження розроблення методичних підходів до прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо оцінювання та страхування цих ризиків, що й стане предметом наступних публікацій автора.

---

#### Література

1. Rourke J., Robison R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition. – McGraw-Hill, Irwin, 2005. – 767 p.
2. Zook Ch. Unstoppable: finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth / Chris Zook. – Boston, Massachusetts: Bain&Company, 2007. – 190 p.
3. Економічна динаміка: сучасні досягнення та перспективи розвитку // Постанова Президії НАН України від 24.10.2008 N 264. – Інтернет-ресурс: режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.32234.0>.
4. Інтернет-ресурс: доступ [http://www.glg.net/pdf/M&A\\_Lessons\\_Learned.pdf](http://www.glg.net/pdf/M&A_Lessons_Learned.pdf).
5. Комаринець С.О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація / С.О. Комаринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – с. 87-94.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпигас, И. Шулинг / Пер. с англ. под ред. В.Б. Кочанова. – СПб.: Питер, 2010. – 720 с.
7. МЕТРО Панорама № 21: щоквартальний журнал для працівників «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», літо 2011.- 23 с.