

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

УДК 338.33

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПОГЛЯДІВ РІЗНИХ ВЧЕНИХ НА СТРАТЕГІЮ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, яка існує в Україні і яка характеризується частими змінами вектора економічного розвитку, політико-правових умов економічної діяльності, запитів споживачів, підвищеним ризиком, диверсифікація є засобом забезпечення умов виживання і розвитку підприємства на ринку. При чому, враховуючи тенденції розвитку світової економіки, переважно інноваційним шляхом, диверсифікація повинна бути пов'язана з орієнтацією на інновації: нові товари, технології їх виготовлення, методи управління на всіх стадіях виробництва і збуту продукції тощо.

У наш час уже є очевидним, і з цим погоджується багато науковців і практиків, що для більшості вітчизняних підприємств вихід із кризи пов'язаний із виробництвом і реалізацією нової продукції, не просто технічно досконалої і якісної, а такої, що потрібна споживачам, відповідає їхнім потребам і запитам, при виробництві й реалізації якої підприємство зможе максимально використати свої порівняльні переваги.

Аналіз публікацій по темі дослідження. Деякі аспекти пов'язані з дослідженням проблем інноваційного розвитку та управління інноваційною діяльністю, висвітлено у поглядах відомих іноземних та вітчизняних економістів І.Ансоффа, А.Аккофа, М.Портера, Ф.Котлера, П.Друкера, С.Янга, А.Томпсона, А.Дж.Стрикленда, Й.Шумпетера, Б.Санто, Р.Фатхутдінова, а також у вітчизняних вчених - В.Гончарова, С.Валдайцева, Ю.Бажала, С.Ілляшенка, О.Семенова, О.Ткачова, А.Старостіна, Д.Черваньова, О.Зозульова, В.Нємцова, А.Довганя, Д.Олександрова, Г.Немченка, К.Дьяконова, В.Борисова, Н.Маслак, М.Корецького, І.Франчука, О.Семенова, О.Ткачова, Н.Бутенко та інших.

Мета дослідження. На основі узагальнення існуючих системних підходів до трактування поняття диверсифікації дати своє власне тлумачення поняття.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація особливо в умовах

української нестабільності, служить ефективним засобом зниження ризиків і росту прибутків. Ринки насичуються, споживачі стають усе більш примхливими.

Варіантів диверсифікації може бути безліч, але можна виділити основні з них:

- асортиментна, коли в основному на наявному устаткуванні починає випускатися продукт або надається послуга з дещо (чи навіть дуже) різними властивостями чи ринковим позиціонуванням;
- ланцюгова, коли в структуру компанії чи холдінгу включається, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого - транспортні та збутові структури аж до роздрібних;
- конгломератна, коли зароблені на початковому бізнесі гроші інвестуються у щось принципово інше.

Продуктова політика фірми повинна бути направлена на майбутнє та враховувати, що всі товари - смертні. Виробляючи нові товари намагаються досягнути одразу декілька цілей - розширити збут та збільшити прибуток, зменшити залежність підприємства від реалізації будь - якого одного товару або асортиментної групи, ефективніше використовувати існуючу систему товароруху, підвищити ступінь утилізації відходів існуючого виробництва, а також створити або підтримати образ інноватора [1].

Підприємства впроваджують нові товари для реагування на мінливі демографічні характеристики споживачів і зміни в стилі життя.

Ефективне довгострокове планування нової продукції вимагає: систематичних досліджень і розробок; ув'язування вимог до нових товарів, з можливостями фірми; великої уваги до того, як споживачі оцінюють параметри продукції; істотних витрат часу і засобів; оборонного ненаступального планування. Крім того, фірма повинна бути готовою визнати, що деякі нові продукти зазнають невдачі в результаті конкуренції і мінливих споживачів; прогресивна фірма піде на ризик. Як відзначив один з керівників фірми „Квакер Бутс": „Ви повинні очікувати невдач і не боятися їх, оскільки, якщо ви не помиляєтеся, ви, імовірно, не йдете на ризик, необхідний для дійсних нововведень. Однак чого можна уникнути, так це занадто тривалих помилок. Ви повинні навчитися швидко визначати помилки і давати ефективні рекомендації з внесення змін" [2].

Стратегія спорідненої диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, схожих методів і кпo\у - по\л/ з управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей вдоволення потреб споживачів. Споріднена диверсифікація може бути більш або менш тісною залежно від масштабів використання наявного виробничого та торгово-збутового потенціалу.

Варто зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування підприємства може посилитися, якщо створюється торгова марка. Це формує підґрунтя для якнайшвидшого визнання на ринку нових для підприємства товарів чи послуг, "задає" їхній досить високий конкурентний статус.

Якщо нові для підприємства види діяльності, зумовлені стратегією спорідненої диверсифікації, досить близькі до старих, базових, то можна знизити витрати за рахунок старих методів і заходів, підвищити якість продукції на базі власного нагромадженого досвіду (який, можливо й не потребує коректив), підсилити конкурентні можливості традиційних товарів тощо. Іншими словами, продумана стратегія спорідненої диверсифікації має потенційні синергічні ефекти для всього портфелю та стратегічного набору підприємства.

Стратегія неспорідненої та конгломератної диверсифікації означає освоєння нових видів продуктів і послуг, їхні розбіжності характеризуються зв'язком з освоєними напрямками діяльності: при неспорідненій диверсифікації новий продукт є доповненням до основного, сприяє його збуту на основних ринках; при конгломератній диверсифікації новий продукт не пов'язаний з основним, потребує не лише нової виробничої, а й нової збутової системи, орієнтованої на нового споживача з іншими потребами. При неспорідненій диверсифікації зміни торкаються виробничого потенціалу і не мають принципового характеру. Конгломератна диверсифікація може розглядатися як створення "держави в державі".

Стимулюючим до неспорідненої диверсифікації фактором є зниження ризиків. Залежність фірми від єдиної товарної лінії може стати причиною для

входження в нові сфери бізнесу. Ризики знижуються також в тих випадках, коли новий бізнес згладжує циклічність отримуваних фірмою доходів або протидіє їй.

Куденко Н.В.[3] визначає диверсифікацію, як стратегію, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу. Виділяє такі види диверсифікації: концентрична (вертикальна) - підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна, що передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства; конгломеративна диверсифікація, яка являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А.[4] відзначають, що в вузькому значенні слова під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються в складні багатогалузеві комплекси або конгломерати. Диверсифікація повинна привести до найкращого використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. З одного боку вона зменшує ризик за рахунок усунення залежності підприємства від будь - якого одного товару або ринку, з іншого боку - збільшує його, так як з'являється ризик, який властивий саме диверсифікації. Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А. виділяють пов'язану та непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, яку іноді називають латеральною (лат. lateralls-боковий) диверсифікацією. В свою чергу, пов'язана диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною.

Вертикальна - це процес придбання або включення в склад підприємства нових виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску старого продукту на ступенях до або після основного виробничого процесу. Тобто полягає в тому, що підприємство створює необхідні для виробничого процесу товари та послуги самостійно, всередині підприємства замість того, щоб купувати їх на ринку у інших підприємств.

Горизонтальна - це об'єднання підприємств, що працюють та конкурують в одній галузі діяльності. У випадку з пов'язаною диверсифікацією, її метою є обмін діяльністю або спільне володіння сферами діяльності/ресурсами в зв'язку з використанням: торгової марки, ефективного маркетингу, сервісного обслуговування, науково - дослідних розробок та можливостей нових товарів/технологій, надлишка потужностей, економії на масштабі виробництва.

Непов'язана диверсифікація - це охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю. Метою диверсифікації є розповсюдження господарчої діяльності на нові, не пов'язані сфери, в цілях: зменшення ризику, використання вигод оподаткування, підвищення ліквідності активів, управління потоком прибутків, захисту проти злиття, встановлення договірних цін, забезпечення інтересів керівництва.

На думку Н.В. Бутенко[5], основною метою диверсифікації є створення цінностей для акціонерів. Розрізняє такі види диверсифікації: концентрична - підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами; горизонтальна - передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів підприємства; конгломератна - стратегія, націлена на розробку й виробництво нових товарів, які не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

А Єрмошенко М.М.[6]: об'єднує різновиди диверсифікації в дві групи:

1. стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації - пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;
2. стратегія чистої диверсифікації - освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

Серед зарубіжних дослідників також існує декілька точок зору на визначення видів диверсифікації. Так, Ф. Котлер [7] визначає три види диверсифікаційних процесів: концентрична - поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми; горизонтальна – поповнення свого асортименту виробами, які ніяким

чином не пов'язані з тим, що випускаються, але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури; конгломератна - поповнення свого асортименту виробами, які не мають ніякого відношення ні до технології, яку застосовує фірма, ні до її товарів та ринків.

Рoger М. Кунц [8] у своїх дослідженнях визначає такі види диверсифікації:

- диверсифікація з вертикальною домінантою;
- диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну з сильних позицій на ринку або на один ресурс;
- диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;
- диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто диверсифікація ніяким чином не стосується основного виду діяльності підприємства;
- орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;
- орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана по крайній мірі з однією з інших сфер господарювання підприємства;
- диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств. До цієї категорії відносяться підприємства, які досягли різкого зростання частки на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою діяльністю підприємств;
- пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували ряд не пов'язаних сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів.

Узагальнення поглядів різних учених на диверсифікацію та її види показано автором у таблиці 1.

Різноманітність поглядів вчених на стратегію диверсифікації

Автор	Визначення диверсифікації	Види диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер [7]	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь - яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день.	1.концентрична; 2.горизонтальна; 3.конгломератна.
Е.Дихтль, Х. Хершген [9]	Диверсифікацію можна розглядати, як процес, що включає в виробничу програму продукти, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з колишньою сферою діяльності підприємства.	1.горизонтальна 2.вертикальна; 3.латеральна.
О. Аронов, О. Петров [10]	Розглядають диверсифікацію як розповсюдження господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту продукції, видів послуг, географії	1.горизонтальна 2.вертикальна; 3.латеральна.
З.Є Шершньова, С.В. Оборська [11]	Диверсифікація - процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.	1.споріднена; 2.неспоріднена; 3.конгломератна
Д. Ващук[12]	Диверсифікація - ефективний засіб зменшення ризиків і збільшення прибутків.	1.асортиментна; 2.ланцюжкова; 3.конгломератна
В.Ф. Корельский, Р.В. Гаврилов [13]	Диверсифікація - розширення сфери діяльності, відмова від скорочення господарської діяльності в будь - якій тільки одній сфері, розширення	1.горизонтальна 2.концентрична

Р. Кунц [8]	Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.	<ol style="list-style-type: none"> 1. диверсифікація з вертикальною домінантою; 2. диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою; 3. диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою; 4. диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою; 5. орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою; 6. орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів; 6. орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою; 6. орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів; 7. диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств.
Н.В. Куденко [3]	Диверсифікація - стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.	<ol style="list-style-type: none"> 1. концентрична; 2. горизонтальна; 3. конгломератна
Н.В. Бутенко [5]	Диверсифікація - найбільш поширена форма концентрації капіталу.	<ol style="list-style-type: none"> 1. концентрична; 2. горизонтальна; 3. конгломератна

С.С. Гаркавенко [14]	Диверсифікація - стратегія, яка передбачає розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язано з основним виробництвом.	1.горизонтальна; 2.концентрична; 3.багатогалузева
В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова [4]	Під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності.	1.пов'язана; 2.непов'язана
Г.Я. Гольдштейн [15]	Диверсифікація - один з видів стратегії внутрішнього ринку капіталів, що може здійснювати наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; розподілом функцій або ресурсів.	1.пов'язана; 2.непов'язана
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [16]	Стратегія диверсифікації - набір окремих видів підприємницької діяльності.	1.стратегія входження в нову галузь - поглинання „з нуля”; 2.стратегія диверсифікації в спорідненні галузі; 3.стратегія диверсифікації в неспорідненні галузі; 4.стратегія згортання та ліквідації; 5.стратегія реструктурування, встановлення та економії; 6.стратегії багатонаціональної диверсифікації.
М.М. Єрмоленко [6]	Диверсифікація актуальна тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні.	1.концентрична; 2.чиста

На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, ми, з певною мірою:

умовності, можемо визначити поняття диверсифікації - це входження в інші (нові) галузі діяльності, в яких підприємство ще не функціонувало та які зобов'язані змінити (замінити} або поповнити (доповнити) асортимент продукції, що виробляється.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Зване Дж., Берман Б. МаркетингСокр. пер. с англ./Авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячев.-М.: Экономика, 1990. - 350С.
2. МіШат О. ЗтііпБигд. Тпе Оеуеіортепі апсі Магкеііпд от №«/ Сопзитег Ргогіісіз: Зотеї Зиссезез апс) Раііігез, Ргойісі Оеуеіортепі & Мападетепі Аззосіаііоп СопГегепсе (МоуетБег 1, 1984). Р.5
3. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми:Монографія. - К.:КНЕУ,2002. - 245с.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.- М.:ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение,1999.-288с.
5. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації//Економіка АПК.- 2003-№7-с. 109-114.
6. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. Посібник. - К.: НАУ, 2001.-С.204
7. Котлер Ф. Основи маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ, ст. Е.М. Пеньковой. - М.; Прогресе, 1990, -736 с.
8. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и цели предприятия. - Проблемы теории и практики управления. -1994.-№1
9. пйр.7\от\л^.копігак1у.сот.иа/икг/дс//потег/2003/03/22.ИітІ
10. Аронов А.М., Петров А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. - СПб.: Лениздат, 2000. - 126с.
11. Шершньова З.Є., ОборськаС.В. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: видавництво КНЕУ, 1999.-384С.
12. Денис Ващук. У людей получилось, и у вас получится.//Галицкие контракту. - 2003. - №3.
13. Корельский В.Ф., Гаврилов Р.В. Толковій биржевой словарь, М.: кспедитор,

Руссо, 1996.- 432 с.

14. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів.-К.: Лібра, 1998 р.,384 с.

15. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд - во ТРТУ, 2003.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Пер. с англ. Под ред. А.Г. Зайцева, М.И. Соколовой - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 - 576с.

Ілляшенко, С.М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія Економіка та менеджмент. - 2008. - № 4 (28).– С. 3-8.